

# KEPEMIMPINAN PESANTREN

Pola Komunikasi dan  
Komitmen Integrasi Budaya

---

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2002 Tentang

Hak Cipta

Lingkup Hak Cipta

1. Hak Cipta merupakan hak eksklusif bagi Pencipta atau Pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak Ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Ketentuan Pidana

Pasal 72

1. Barangsiapa dengan sengaja atau tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1(satu) bulan dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima milyar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 tahun dan/atau denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

# KEPEMIMPINAN PESANTREN

Pola Komunikasi dan  
Komitmen Integrasi Budaya

Dr.Ahmadi, S.Ag., M.S.I.

## **KEPEMIMPINAN PESANTREN**

Pola Komunikasi dan Komitmen Integrasi Budaya

© Dr. Ahmadi, S.Ag., M.S.I.

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

*All Rights Reserved*

Pertama kali diterbitkan dalam bahasa Indonesia oleh CV Genta Fisa Utama Anggota IKAPI

Cetakan Pertama, Oktober 2021

Editor : Mei Indra Jayanti.  
Penata Letak : Ibnu  
Perancang Sampul : Dwi Pengky  
Pracetak : A.Tajus Subky  
Supervisi : Nasrullah Ompu Bana



(Grup CV Genta Fisa Utama, Anggota IKAPI)

Perum Pring Mayang Regency 2 Kav. 4

Jl. Rajawali Gedongan Baru

Banguntapan, Bantul-Yogyakarta

INDONESIA

WA. 0812 3781 8611

E-mail: redaksiruasmedia@gmail.com

Yogyakarta: Ruas Media 2021

240 hlm. (xviii + 228 hlm.): 15,5 X 23 cm

ISBN: 978-623-7735-74-8

## KATA PENGANTAR

Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM.  
(Guru Besar Ilmu Manajemen  
Rektor Universitas Islam Negeri KHAS JEMBER)

Pondok pesantren dengan segala keunikannya mulai banyak dikaji secara ilmiah oleh banyak kalangan. Hal ini disebabkan beberapa faktor, antara lain: *pertama*, pondok pesantren merupakan sistem pendidikan yang asli (*indigenous*) di Indonesia. Lembaga yang disinyalir sudah ada sejak abad ke-14 ini tetap eksis hingga hari ini, bahkan terus berkembang secara dinamis. *Kedua*, tradisi pesantren begitu variatif, tumbuh dan berkembang dengan berbagai corak serta warna. Namun, aktivitas pesantren tetap fokus pada *tafaqquh fiddin*, yakni pendalaman pengalaman, perluasan dan penguasaan khazanah ajaran Islam melalui kajian kitab-kitab kuning, meskipun pesantren tersebut melakukan transformasi dan berbagai inovasi. *Ketiga*, kepemimpinan pesantren. Kiai sebagai pemimpin pesantren tidak harus memiliki syarat-syarat mutlak, kecuali relatifitas kedalaman pengetahuan agama dan kharisma yang ia miliki. Hal ini yang kemudian memunculkan karakteristik kepemimpinan yang berbeda satu dengan yang lainnya.

Buku Kepemimpinan Pesantren (Pola Komunikasi dan Komitmen Integrasi Budaya) tulisan Dr. Ahmadi, S.Ag., M.S.I. ini mengupas lugas pola komunikasi, komitmen integrasi budaya serta keunikan intelektual seorang kiai dalam kepemimpinannya di Pondok Pesantren Hidayatul Insan Fii Ta'limiddin Kota Palangka Raya Kalimantan Tengah. Buku ini menggambarkan kiprah seorang kiai “pendatang” yang berupaya menyelaraskan antara budaya Dayak Kalimantan Tengah dengan nilai-nilai keislaman yang sangat kental pada sebuah pondok pesantren. Kiai Harmain, figur kiai yang juga salah seorang pejabat publik di Kota Palangka Raya berhasil masuk menaklukkan dan membaaur bersama masyarakat Dayak serta mengintegrasikan budaya yang khas tersebut ke dalam lingkungan pondok pesantren. Komitmen Sang Kiai terhadap pola kepemimpinan yang diterapkannya, menumbuhkan kepercayaan serta penghormatan masyarakat secara luas terhadap eksistensi Pondok Pesantren Hidayatul Insan di tengah masyarakat yang heterogen. Komunikasi, komitmen dan konsistensi integrasi budaya yang dijunjung

tinggi patut menjadi acuan bagi pemimpin pondok pesantren yang ada di Indonesia, terutama bagi pemimpin pondok pesantren baru yang menemukan kesulitan sama dalam memimpin pondok pesantren di lingkungan yang multietnis.

Kajian ini sangat menarik untuk dibaca, tak hanya menuliskan tentang teorinya saja namun juga memberikan fakta atau kenyataan yang harus dilakukan oleh seorang kiai dalam mengatasi masalah tersebut. Keilmiahannya yang diungkapkan dalam tulisan ini menjadikan bukti bahwa dalam kehidupan dunia pesantren yang terungkap merupakan teori dan fakta yang berjalinkelindan satu dengan lainnya.

Jember, Oktober 2021  
Rektor UIN KHAS Jember,

**Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM**

## SAMBUTAN

KH. Harmain Ibrohim

(Pimpinan Pondok Pesantren Hidayatul  
Insan Fii Ta'limiddin Kota Palangka Raya)

Puji syukur Alhamdulillah kepada Allah SWT yang memberikan kesempatan dan kelapangan hati dan pikir sehingga terbitlah tulisan berjudul “***Kepemimpinan Pesantren (Pola Komunikasi dan Komitmen Integrasi Budaya)***”, yang digarap oleh seorang akademisi multitalenta dan memiliki dedikasi tinggi terhadap lembaga khususnya IAIN Palangka Raya tercinta.

Shalawat serta salam tak lupa dihaturkan kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW, dalam menjalankan amanah ajaran mulia kepada umatnya yaitu “Islam”.

Ketika berbicara kepemimpinan, maka terlintas dibenak kita tentang keteladanan, kesederhanaan dan kewibawaan. Terlebih lagi jika melihat kepemimpinan dalam ranah pendidikan Islam seperti pesantren. Tulisan ini memberikan pencerahan, informasi dan khazanah kajian ilmu kepada para pembaca terhadap substansi profile seorang pemimpin/manager/supervisor dalam pengelolaan sebuah instansi atau lembaga terutama pondok pesantren. Tulisan ini juga menjelaskan aspek pola-pola komunikasi yang ditawarkan serta membahas bagaimana sosok pemimpin dapat berkomunikasi dan berinteraksi dari berbagai kalangan (santri, masyarakat, akademisi, politikus dan sejenisnya). Tulisan ini dikemas secara objektif untuk memadukan semua aspek menjadi sebuah kajian komprehensif.

Tulisan ini dapat dijadikan rujukan atau wawasan keilmuan, tak hanya dalam aspek manajemen saja namun juga aspek-aspek lainnya, antara lain kajian tentang pola komunikasi, eksistensi pesantren, terlebih pesantren di kawasan padat masyarakat menengah ke bawah di tepian sungai Kahayan yang tetap eksis kiprahnya dalam mengembangkan pendidikan Islam dengan berbagai program pengembangan. Tulisan ini juga memberikan kontribusi bagaimana strategi atau cara seorang pemimpin bisa eksis atau *survive* dalam pengembangan lembaga pendidikan pesantren serta berkembang dalam bidang lainnya pula.

Kajian dalam tulisan ini tentunya menjadi informasi yang sangat berharga bagi pembaca, terkhusus bagi kami dalam proses pengembangan

ke depan untuk menjadi lebih baik lagi. Pihak Pondok Pesantren tentunya mengucapkan banyak terima kasih telah diikutsertakan menjadi salah satu bagian dalam tulisan ini. Di mana banyak hal-hal yang mungkin tidak sempurna ataupun kurang berkenan di hati para pembaca. Semoga tulisan ini bisa menjadi inspirasi bagi semua, khususnya yang *concern* pada tema ini.

Palangka Raya,    Oktober 2021

**KH. Harmain Ibrohim**



## PENGANTAR PENULIS

*Al-Hamd wa al-Syukr lillah*, akhirnya penulis dapat menyelesaikan buku yang berjudul “Kepemimpinan Pesantren, Komunikasi dan Komitmen Integrasi Budaya”. Buku yang ada di tangan pembaca ini pada dasarnya merupakan hasil penelitian tentang salah satu pesantren “unik” yang ada di Kota Palangka Raya. Substansi buku juga diperkaya dengan berbagai hasil seminar, diskusi, tulisan pada jurnal dan penelaahan buku-buku terkait dengan pendidikan dan manajemen pesantren.

Kehadiran buku ini diharapkan dapat menambah khazanah buku manajemen khususnya manajemen pesantren bagi para mahasiswa jurusan manajemen Pendidikan Islam, juga pengelola pesantren, kiai, *asatidz* dan dosen serta masyarakat umum yang *concern* terhadap manajemen pendidikan Islam.

Buku yang hadir di hadapan pembaca ini merupakan hasil kajian secara komprehensif unsur kepemimpinan yaitu pola komunikasi dan komitmen seorang kiai dalam mengintegrasikan budaya pesantren dan budaya lokal di pondok pesantren. Integrasi budaya dalam kepemimpinan menjadi sangat urgen, terlebih bagi kiai yang bukan berasal dari wilayah di mana pondok pesantren tersebut didirikan dan berbeda secara kultural. Berdasarkan kenyataan di atas, hasil kajian ini menjadi penting untuk dibaca, bukan saja karena orisinalitas temuan penelitian, tetapi juga konkretisasi hasil penelitian dapat memberikan sumbangan pemikiran terhadap kajian kepemimpinan pendidikan di lembaga pendidikan Islam, terutama di pondok pesantren.

Sebagai sebuah karya ilmiah tentang kepemimpinan pesantren, buku ini tentu memiliki banyak kekurangan dan barangkali juga kekeliruan, baik substansi maupun metodologi. Tersusunnya buku ini tidak terlepas dari peran banyak pihak. Oleh karena itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada para guru penulis yang telah memberikan ilmu dan bimbingan yang sangat berharga, *bilkhusus* Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE, MM., Dr. Suhadi Winoto, M.Pd., Prof. Dr. H. Abdul Halim Soebahar, MA., Prof. Dr. H. Khusnuridlo, M.Pd., dan nama-nama mulia lainnya yang tidak bisa penulis tuliskan satu persatu. *Allahummarzuqna barakâti ‘ulûmihim*.

Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada KH. Harmain Ibrahim, M.Pd, pimpinan Pondok Pesantren Hidayatul Insan Fii

Ta'limiddin, Tuan Guru KH. Ahmad Sanusi, Ketua Yayasan Pondok Pesantren Hidayatul Insan serta *asatizh* yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian di lembaganya dan sekaligus memberikan banyak informasi dan bantuan bagi kelancaran penyusunan buku ini. Juga kepada seluruh civitas akademika IAIN Palangka Raya, rekan-rekan sejawat di lingkungan IAIN Palangka Raya, rekan diskusi "*sailmu saguru*", dan yang lainnya sehingga penyusunan buku ini dapat terselesaikan.

Penulis menyadari banyak kekurangan buku ini. Besar harapan penulis akan kritik dan saran konstruktif dari para pembaca untuk kesempurnaan buku ini. Akhirnya hanya kepada Allah Sang Pemilik Ilmu kita berharap hidayah dan taufikNya. Semoga bermanfaat.

Palangka Raya, Oktober 2021

**Ahmadi**

## DAFTAR ISI

### KATA PENGANTAR

Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM. ....v

### SAMBUTAN

KH. Harmain Ibrohim .....vii

PENGANTAR PENULIS.....ix

### DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL..... xv

DAFTAR BAGAN .....xvi

DAFTAR GAMBAR..... xvii

DAFTAR DIAGRAM..... xviii

### BAB I

PARADIGMA KAJIAN PESANTREN ..... 1

A. Pesantren dan Dinamika Kepemimpinan ..... 1

B. Aspek Yuridis Formal Pesantren.....7

C. Kajian Ilmiah Kepemimpinan Pesantren ..... 10

### BAB II

TEORI KEPEMIMPINAN ..... 15

A. Definisi Kepemimpinan ..... 15

B. Deskripsi Aspek Kepemimpinan ..... 18

C. Teori Kepemimpinan.....25

D. Gaya dan Tipe Kepemimpinan..... 33

### BAB III

TEORI KOMUNIKASI ..... 41

A. Definisi Komunikasi.....42

B. Teori-teori Komunikasi.....45

C. Fungsi dan Macam Komunikasi..... 52

### BAB IV

TEORI KOMITMEN ..... 59

A. Definisi Komitmen..... 59

B. Teori Dasar Komitmen Organisasi ..... 61

C. Bentuk Komitmen..... 64

D. Indikator Komitmen ..... 67

E. Faktor yang Mempengaruhi Komitmen ..... 68

## **BAB V**

KEPEMIMPINAN DALAM PERSPEKTIF ISLAM .....	71
A. Terminologi Pemimpin dalam Al-Qur'an .....	72
B. Kepemimpinan Profetik Rasulullah SAW .....	75
C. Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren .....	77

## **BAB VI**

BUDAYA, BUDAYA ORGANISASI .....	81
DAN BUDAYA PESANTREN .....	81
A. Definisi Budaya .....	81
B. Wujud dan Unsur Budaya .....	82
C. Budaya Organisasi .....	85
D. Budaya Pesantren .....	91

## **BAB VII**

KIPRAH KIAI DAN PONDOK PESANTREN HIDAYATUL INSAN DI KOTA PALANGKA RAYA .....	105
A. Sejarah Pondok Pesantren .....	107
B. Profil Kiai Haji Harmain Ibrahim (Pimpinan Ponpes HI Kota Palangka Raya) .....	109
C. Pengajar dan Santri .....	113
D. Kiprah Pondok Pesantren .....	114

## **BAB VIII**

POLA KOMUNIKASI INTEGRASI BUDAYA PESANTREN .....	117
A. Pesantren dan Masyarakat Dayak .....	117
B. Komunikasi Kiai dan Integrasi Budaya Pesantren .....	121
C. Kekhasan Komunikasi Kiai .....	140

## **BAB IX**

KOMITMEN INTEGRASI BUDAYA PESANTREN .....	147
A. Keteladanan ( <i>Model the Way</i> ) .....	148
B. Menginspirasi Visi Bersama ( <i>Inspire a Shared Vision</i> ) .....	157
C. Menantang Peluang ( <i>Challenge the Process</i> ) .....	161
D. Mengaktifkan Orang Lain untuk Bertindak ( <i>Enable Other to Act</i> ) .....	165
E. Meneguhkan Hati ( <i>Encourage the Heart</i> ) .....	169

## **BAB X**

KOMUNIKASI KONTINGENSI BERBASIS SPRITUALITAS ..	181
A. Pola Publisitas .....	191
B. Pola Transaksional .....	193
C. Pola Transmisi .....	195

## **BAB XI**

KOMITMEN PROGRESSIF-RELIGIUS.....	199
A. Komitmen Kepemimpinan Pesantren.....	199
B. Indikator Komitmen Progressif-Religius.....	208
DAFTAR PUSTAKA .....	217
BIODATA PENULIS .....	227



## DAFTAR TABEL

Tabel 1	Fungsi Manajemen dan Kepemimpinan .....	21
Tabel 2	Lima Dasar Kekuasaan.....	24
Tabel 3	Rekapitulasi Jumlah Pengajar Pondok Pesantren Hidayatul Insan Tahun 2021 .....	113
Tabel 4	Rekapitulasi Jumlah Santri Pondok Pesantren Hidayatul Insan Tahun 2021 .....	113
Tabel 5	Pelajaran dan Nama-nama Kitab .....	115
Tabel 6	Pola Komunikasi Kiai dalam Mengintegrasikan Budaya Pesantren dan Budaya Dayak di Pondok Pesantren Hidayatul Insan Kota Palangka Raya .....	143
Tabel 7	Pola Komunikasi Kiai dari Perspektif Individu dan Organisasi.....	145
Tabel 8	Pengelola Lembaga di Pondok Pesantren Hidayatul Insan Kota Palangka Raya .....	169
Tabel 9	Kekhasan Komitmen Kiai dalam Mengintegrasikan Budaya Pesantren dan Budaya Dayak di Pondok Pesantren Hidayatul Insan Kota Palangka Raya.....	177

## DAFTAR BAGAN

Bagan 1	Sudut Pandang yang Berbeda tentang Kepemimpinan.....	19
Bagan 2	Manajerial Grid dari Blake dan Mouton .....	27
Bagan 3	Model Kepemimpinan Situasional .....	30
Bagan 4	Pola Komunikasi Harold D.Lasswell.....	46
Bagan 5	Pola Komunikasi Shannon dan Weaver.....	47
Bagan 6	Pola Komunikasi SMCR Berlo .....	48
Bagan 7	Pola Komunikasi Efektif Hoy dan Miskel .....	50
Bagan 8	Tiga Komponen Model Komitmen Organisasi .....	66
Bagan 9	Proses Terbentuknya Budaya.....	91
Bagan 10	Pola Komunikasi Efektif Hoy dan Miskel .....	140
Bagan 11	Bangunan Konseptual Kepemimpinan Kiai dalam Membangun Komunikasi dan Komitmen Integrasi Budaya di Pondok Pesantren HI Kota Palangka Raya.....	215



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Kiai Harmain Memberikan Arahan terhadap Santri .....	127
Gambar 2	Kiai Harmain Saat Menggunakan Pakaian Benang Bintik Bernuansa Motif Khas Dayak.....	151
Gambar 3	Hiasan di Pagar Pesantren “Ornamen Telabang Khas Dayak” .....	153
Gambar 4	Logo Komisariat Santri Pondok Pesantren Hidayatul Insan Angkatan 2019 dengan Corak Khas Dayak.....	154
Gambar 5	Bangunan Pondok Pesantren Hidayatul Insan Berupa Rumah Panggung Berbahan Kayu dan Berada di Pinggiran Sungai .....	156

## DAFTAR DIAGRAM

Diagram 1	Kontribusi Aktivitas Komunikasi pada Efektivitas Manajer .....	41
-----------	-------------------------------------------------------------------	----

## BAB I

# PARADIGMA KAJIAN PESANTREN

### A. Pesantren dan Dinamika Kepemimpinan

Pondok pesantren dengan segala fenomenanya merupakan sesuatu yang sangat menarik untuk dibicarakan. Lembaga pendidikan Islam ini memiliki karakteristik yang sangat berbeda dengan institusi pendidikan lainnya, baik dari aspek sejarah dan perkembangannya, komponen kelembagaan, hingga pola pendidikannya.<sup>1</sup> Aspek kepemimpinan di pondok pesantren juga memiliki karakteristik yang sangat khas dan memiliki perbedaan dari satu lembaga pesantren dengan pesantren lainnya, satu wilayah dengan wilayah lainnya bahkan dari masa ke masa.

Pondok pesantren juga terkenal dengan kebudayaannya yang khas, baik dari pola hidup yang bersahaja dan asketik, hingga tradisi pendidikan yang berkarakter. Tradisi pesantren ini selalu dijaga dengan hati-hati, bahkan dari awal berdirinya sampai hari ini. Seiring perputaran zaman, sistem yang dulu masih menjadi sesuatu yang kontemporer, sekarang telah menjelma menjadi sesuatu yang konvensional, dari yang paling modern menjadi tradisonal dan ortodoks.<sup>2</sup> Dalam hal ini, Steenbrink mengatakan bahwa hampir semua pelapor Barat selalu memberikan laporan pertama kepada pembaca yang belum pernah mengunjungi pesantren, atau mengenalnya lewat tulisan. Pada umumnya mereka memberikan gambaran dan kesan aneh dan khusus menekankan adanya perbedaan dengan sekolah-sekolah barat.<sup>3</sup>

Sejarah mencatat bahwa pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia.<sup>4</sup> Sebagai lembaga pendidikan

<sup>1</sup> Abd. Halim Soebahar, *Kebijakan Pendidikan Islam dari Ordonansi Guru Sampai UU Sisdiknas* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013), 33.

<sup>2</sup> Syaifullah Yusuf, *Melahirkan Ilmuwan-Ulama: Tanggungjawab Ganda Pesantren di Era Kesejagatan, pengantar dalam Babun Suharto, Dari Pesantren untuk Umat* (Surabaya: IMTIYAZ, 2011), xi

<sup>3</sup> Karel A. Steenbring, *Pesantren Madrasah Sekolah* (Jakarta: LP3ES, 2002), 8.

<sup>4</sup> Pondok pesantren pertama kali dirintis oleh Syekh Maulana Malik Ibrahim pada tahun 1399 M untuk menyebarkan Islam di tanah Jawa. Selanjutnya tokoh yang berhasil mendirikan dan mengembangkan pondok pesantren adalah Raden Rahmat (Sunan Ampel). Selanjutnya muncul pondok pesantren yang didirikan oleh para santri dan putranya seperti Pondok Pesantren Giri oleh Sunan Giri, Pondok Pesantren Demak oleh Raden Fatah dan Pondok Pesantren Tuban oleh Sunan Bonang. Lihat Ronald Alan Lukens Bull, *A Peacefull Jihad: Javanese Education and Religion Identity Construction* (Michigan: Arizona State University, 1997), 60.

tertua, maka dapat dikatakan bahwa pondok pesantren merupakan sistem pendidikan yang asli (*indigenous*) di Indonesia,<sup>5</sup> yang aktivitas dasarnya adalah mempelajari, memahami, mendalami, menghayati dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan pada pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari.<sup>6</sup> Di sisi lain, pesantren juga merupakan lembaga pendidikan yang dapat memainkan peran pemberdayaan (*empowerment*) dan transformasi *civil society* secara efektif.<sup>7</sup> Tidak diragukan lagi bahwa pesantren telah memainkan peranan krusial sebagai pemelihara kontinuitas tradisi keislaman yang telah banyak melahirkan intelektual muslim sekaligus sebagai pusat pengembangan pembangunan masyarakat.

Tradisi pesantren yang telah berlangsung sangat lama ini tumbuh dan berkembang menjadi sangat variatif dengan berbagai corak dan warna. Sebagian aktivitas pesantren tetap fokus pada *tafaqquh fiddin*, yakni pendalaman pengalaman, perluasan dan penguasaan khazanah ajaran Islam melalui kajian kitab-kitab kuning. Sebagian pesantren lainnya telah melakukan transformasi dengan mengintegrasikan pengetahuan agama dan pengetahuan umum melalui sistem pembelajaran klasikal serta berbagai inovasi lainnya.

Salah satu komponen penting dari pesantren adalah figur kiai. Kiai sebagai pimpinan tertinggi di pesantren memiliki kewibawaan dan otoritas. Betapa tidak, di lingkungan pesantren tidak ada orang yang paling dihormati daripada kiai.<sup>8</sup> Sikap hormat dan kepatuhan mutlak kepada kiai merupakan nilai pertama yang ditanamkan pada setiap santri. Penghormatan dan kepatuhan itu bahkan dianggap lebih penting daripada usaha menguasai ilmu itu sendiri, karena hal tersebut merupakan bagian integral dari pembelajaran di pondok pesantren.<sup>9</sup> Kiai merupakan figur sentral yang menjadi acuan bagi santrinya dalam berbagai aspek kehidupan pesantren. Secara sosiologis, kedudukan kiai mirip dengan

---

<sup>5</sup> Abd. Mustaqim, *Menggagas Pesantren Transformatif* dalam Majalah *Aula* No. 09 Tahun XXV, September 2003, 76.

<sup>6</sup> Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 1994), 55.

<sup>7</sup> Marzuki Wahid, *Pondok Pesantren dan Penguatan Civil Society* dalam Majalah *Aula* No. 02. Tahun XXII, Pebruari 2000, 76.

<sup>8</sup> Dirdjosandjoto Pradjarta, *Memelihara Umat: Kiai Pesantren-Kiai Langgar di Jawa* (Yogyakarta: LkiS, 1999), 156. Bandingkan dengan terminologi *kyai old, respected man or charismatic religious teacher* Clifford Geertz, *The Javaanese Kijaji: the Changing Roles of a Cultural Broker. Comparative Studies in Society and History*, Vol. 2 No. 2 Januari 1960, 232.

<sup>9</sup> Martin Van Bruinessen, *Kitab Kuning, Pesantren dan Tarekat* (Yogyakarta: Gading Publishing, 2015), 86.

kedudukan raja. Kiailah yang memiliki, mempertahankan, mengasuh dan mengembangkan pesantren.<sup>10</sup> Dengan demikian, pertumbuhan sebuah pesantren sangat bergantung pada kemampuan pribadi kiainya.<sup>11</sup>

Keberadaan seorang kiai sebagai pemimpin pesantren, ditinjau dari tugas dan fungsinya dapat dipandang sebagai fenomena kepemimpinan yang unik. Dikatakan unik, kiai sebagai pemimpin pondok pesantren tidak sekedar bertugas menyusun kurikulum, membuat peraturan tata tertib, merancang sistem evaluasi, tetapi juga sekaligus melaksanakan proses belajar mengajar yang berkaitan dengan ilmu-ilmu agama di lembaga yang diasuhnya. Selain itu, seorang kiai bertugas pula sebagai pembina dan pendidik umat serta menjadi pemimpin masyarakat.<sup>12</sup> Dimensi kepemimpinan seorang kiai bisa menjadi menjadi sangat kompleks. Kiai dapat berperan sebagai *community leader* (pemimpin masyarakat) manakala tampil sebagai pemimpin organisasi masyarakat atau organisasi politik, *intellectual leader* (pemimpin keilmuan) dalam kapasitasnya sebagai guru agama, pemberi fatwa, rujukan hukum, *spiritual leader* (pemimpin kerohanian) ketika kiai menjadi pemimpin peribadatan, menjadi *mursyid thariqah* serta panutan moral masyarakat, dan *administratif leader* (pemimpin administratif) jika kiai berperan sebagai penanggung jawab lembaga-lembaga pendidikan atau badan-badan kemasyarakatan lainnya.<sup>13</sup> Kiai pesantren merupakan potret pemimpin riil masyarakat yang berdimensi spritual-ilahiah. Karenanya, kepemimpinan kiai di dalam maupun di luar pesantren sangat kental dengan nuansa tradisional dan kharismatik.<sup>14</sup>

Fenomena kepemimpinan kiai di setiap pesantren memiliki karakteristik yang berbeda-beda sesuai dengan dimensi ruang dan waktu di mana pesantren tersebut berada. Sebab, seorang pemimpin - sebagaimana juga kiai - tidak berdiri sendiri dalam memimpin sebuah organisasi (pesantren), tetapi kiai terikat dengan faktor lain, yakni situasi (*situation*) termasuk di dalamnya tugas, tekanan, lingkungan

<sup>10</sup> Mujamil Qomar, *Pesantren, Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi* (Jakarta: Erlangga, 2005), 53.

<sup>11</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren, Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia* (Jakarta: LP3ES, 2015), 93.

<sup>12</sup> mron Arifin, *Kepemimpinan Kyai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng* (Malang: Kalimasahada Press, 1993), 45.

<sup>13</sup> Tholhah Hasan, dalam pengantar Imron Arifin, *Kepemimpinan Kyai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng* (Malang: Kalimasahada Press, 1993), xxi.

<sup>14</sup> Babun Suharto, *Dari Pesantren untuk Umat, Reinventing eksistensi Pesantren di Era Globalisasi* (Surabaya: Imtiyaz, 2011), 143.

dan lain sebagainya serta pengikut (*followers*) yang terdapat di dalamnya norma-norma, nilai-nilai, keterpaduan dan lain-lain.<sup>15</sup> Teori modern memandang suatu organisasi sebagai suatu sistem yang terdiri dari input, proses, output (arus balik) dan lingkungan.<sup>16</sup> Sebagaimana Sondang P. Siagian menyebutkan bahwa kepemimpinan tidak pernah bergerak dan berfungsi dalam suasana yang vakum. Ia bersifat situasional, kondisional, temporal atau dengan kata lain banyak faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan seseorang.<sup>17</sup> Oleh sebab itu, salah satu unsur yang dapat menyebabkan kepemimpinan menjadi lebih efektif adalah kemampuan adaptis seorang pemimpin terhadap lingkungan sosial budaya dan kemampuan membangun *relationship* yang baik dengan budaya-budaya yang ada di sekitarnya.

Sudah menjadi fitrah manusia untuk hidup secara berkelompok dan saling berinteraksi satu dengan lainnya, karena manusia adalah makhluk sosial yang tidak bisa hidup sendiri untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Manusia perlu berhubungan dan beradaptasi dengan manusia atau kelompok yang lainnya. Hal ini telah diisyaratkan Allah dalam al-Qur'an surah al-Hujarat ayat 13 sebagai berikut.

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَكُمْ شُعُوبًا  
وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَىٰكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ  
خَبِيرٌ

Artinya:

Wahai manusia! Sungguh, Kami telah menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan, kemudian Kami jadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku agar kamu saling mengenal. Sungguh, yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling bertaqwa. Sungguh Allah Maha Mengetahui, Mahateliti.” (QS. al-Hujuraat [49]: 13).<sup>18</sup>

<sup>15</sup> Ginnet Hughes and Curphy, *Leadership: Enhancing The Lesson of Experience 4thEd* (McGraw Hill Irwin, 2002), 24.

<sup>16</sup> Dikcy Wisnu Ur dan Siti Nurhasanah, *Teori Organisasi, Struktur dan Desain* (Malang: UMM Press, 2005), 117.

<sup>17</sup> Sondang P. Siagian, *Teknik Menumbuhkan dan Mengembangkan Perilaku Organisasional* (Jakarta: CV. Haji Masagung, 1987), 81.

<sup>18</sup> Kementerian Agama RI, *Al-Hikmah, Al-Qur'an 20 Baris & Terjemahan 2 Muka* (Jakarta: Mikraj Khazanah Ilmu bekerjasama dengan WALI, 2010), 260.

Saling mengenal atau *ta'aruf* pada ayat di atas dapat dimaknai saling berhubungan dan beradaptasi, saling menyerap budaya positif yang terlahir dan melekat pada masing-masing perbedaan setiap individu, perbedaan suku dan budaya. Karena jika tidak demikian, maka fitrah manusia yang memiliki perbedaan budaya dapat menyebabkan riak masalah dan bahkan mengarah pada munculnya konflik sosial.<sup>19</sup> Hal ini disebabkan menguatnya identitas etnis yang menyebabkan munculnya etnosentrisme dan stereotipe di mana satu kelompok merasa lebih superior dari kelompok etnis lain.<sup>20</sup> Dalam konteks sebuah organisasi baik skala kecil maupun besar, diperlukan pemimpin adaptif yang mampu menjembatani perbedaan setiap anggota, perbedaan antarbudaya, memiliki kompetensi kultural dan cerdas menyesuaikan diri dengan keragaman yang terjadi.

David Whitfield<sup>21</sup> menyatakan bahwa kompetensi kultural merupakan salah satu syarat yang harus dimiliki seorang pemimpin yang berwawasan global. Seorang pemimpin harus memahami bukan hanya akar budayanya sendiri, tetapi juga akan akar budaya orang lain, mengerti isu yang relevan, dan mampu bekerjasama dengan berbagai macam karakter orang di mana memiliki budaya yang berbeda dengan budaya dirinya sendiri.

Sejalan dengan pandangan di atas, Graen dan Hui<sup>22</sup> dalam salah satu artikelnya berpendapat bahwa persepsi dari apa yang dimaksud sebagai pemimpin global pada saat ini akan mengalami banyak perubahan. Pemimpin yang ditransfer dari satu lokasi ke lokasi lain akan memunculkan "*transcultural creative leaders*". Mereka merupakan orang-orang yang dapat belajar untuk merubah (*transcend*) akulturasi masa kecilnya dan menghormati budaya-budaya yang berbeda, membangun hubungan kerja lintas-budaya untuk kepercayaan, penghormatan dan kewajiban, terlibat dalam pemecahan masalah lintas budaya yang kreatif,

<sup>19</sup> Seperti penguasaan Yahudi Israel atas muslim Palestina di Yerusalem dan Krisis Rohingya (internasional), konflik agama di Ambon tahun 1999 dan konflik etnis di Sampit tahun 2001 (nasional).

<sup>20</sup> Mochamad Rizak, *Peran Pola Komunikasi Antarbudaya dalam Mencegah Konflik Antarkelompok Agama*, *Islamic Communication Journal*, Volume 3, Nomor 1, Januari-Juni 2018, 88.

<sup>21</sup> David Whitfield, *Global Leadership Competencies*, Gonzaga University-Doktoral Program School of Professional Studies, 6<sup>th</sup> Annual Conference November 4 – 7 (Washington DC. 2004), 2-4.

<sup>22</sup> Graen, G, dan Hui, C, "Managing Changes in Globalizing Business: How to Manage Cross-Cultural Business Partners", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9, No. 3, (1996), 62 – 72.

serta ikut terlibat dalam konstruksi budaya ketiga dalam berbagai operasi kerjanya.

Terkait dengan peran seorang kiai dalam konteks interaksi budaya, Clifford Geertz<sup>23</sup> berpandangan bahwa para kiai sebagai *cultural broker* (makelar budaya) berperan sebagai “pencegah” masuknya budaya-budaya baru. Kiai bagaikan sebuah bendungan yang menampung begitu banyak manifestasi (kehadiran) budaya baru, dan melepas sebagian dari begitu banyak manifestasi budaya baru tersebut. Cara yang digunakan melalui proses memilih mana yang dilepas masyarakat dan mana yang tidak. Geertz melihat bahwa banyaknya budaya baru menyebabkan bendungan itu akan dikalahkan oleh proses tersebut, karena banyak hal yang terjadi di luar kendali pondok pesantren.

Teori Geertz tersebut di atas ditentang oleh Hirohiko Horikoshi<sup>24</sup> dalam disertasinya yang membahas figur Kiai Yusuf Tojiri, pimpinan Pondok Pesantren Cipari Wanaraja Garut. Dalam tulisannya tentang peranan budaya, Horikoshi menunjukkan kebalikan dari pandangan Geertz. Horikoshi menunjukkan bahwa kiai bukanlah bendungan tinggi yang memiliki peranan pasif menahan arus perubahan, tetapi ada peran yang lebih besar yaitu secara aktif mendorong terjadinya perubahan mendasar, menjadi “agen pembaharuan” dan secara independen memiliki otoritas untuk memilih sendiri mana yang ingin disampaikan kepada masyarakat dan mana yang tidak.

Pada fase informasi dewasa ini, kepemimpinan pesantren menjadi semakin dinamis. Mau tidak mau, suka tidak suka, pesantren harus berbenah untuk membersamai kejutan-kejutan perubahan yang terjadi di sekitarnya. Karena bila tidak dilakukan, dapat dipastikan pesantren tidak akan survive dan tidak tergilas perubahan. Prinsip “perubahan” sudah dikenal sejak lama dalam khazanah pesantren. Dunia pesantren sangat mengenal adagium “*Al-muhàfazhah ‘alà al-qadīm ash-shàlih wa al’akhzu bil jadīd al-ashlah*” (istilah ushul fiqh) yakni menjaga tradisi yang baik dan tidak alergi dengan semangat perubahan, reformasi dan inovasi. Alhasil, Perubahan zaman sangat mempengaruhi dinamika kepemimpinan pesantren.

---

<sup>23</sup> Clifford Geertz, “The Javaanese Kijaji...”, 228-249.

<sup>24</sup> Hirohiko Horikoshi, *Kyai dan Perubahan Sosial*. Terj. Umar Basalim dan Andi Muarlay Sunrawa (Jakarta: Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat/P3M, 1987), 232-234.



## B. Aspek Yuridis Formal Pesantren

Sejak kemerdekaan Republik Indonesia tahun 1945, Pendidikan Agama Islam, terlebih institusi pesantren belum mendapatkan tempat strategis dalam politik pendidikan di Indonesia. Hal ini terlihat dalam persepektif Undang-Undang Sisdiknas No. 4 Tahun 1950 Junto Undang-Undang No. 12 Tahun 1954 yang tidak mengatur Pendidikan Agama Islam (PAI) di sekolah swasta, tetapi diserahkan sepenuhnya kepada penyelenggara lembaga pendidikan. PAI hanyalah pelajaran alternatif, boleh diberikan ataupun tidak diberikan dalam suatu sekolah. Karena itu tampak dalam Undang-undang tersebut posisi PAI menjadi sangat lemah, bahkan sukarela, selain tidak memengaruhi kenaikan/kelulusan juga masih diberinya kebebasan untuk ikut atau tidak ikut pelajaran PAI.

Sejarah mencatat, UU Sisdiknas No. 4 Tahun 1950 Junto Undang-Undang No. 12 Tahun 1950 ketika masih berupa rancangan -yang terkesan memarjinalkan pendidikan agama- mendapat reaksi keras beberapa praktisi pendidikan. Di antaranya “Nota Aceh” yang disampaikan Zainal Abidin Achmad kepada Ketua BP KNIP di Yogyakarta tanggal 16 Oktober 1949, antara lain menyampaikan:

*Pertama, pendidikan agama supaya dijadikan mata pelajaran yang diwajibkan (verplichtleervak); kedua, supaya sekolah-sekolah agama diakui pengajarannya sebagai sekolah pemerintah; ketiga, supaya sekolah-sekolah agama dihargai sebagai sekolah-sekolah pemerintah; dan keempat, dalam hal ini percampuran pemuda dan pemudi (co-education) hendaknya jangan sampai bertentangan dengan perasaan agama dan kebiasaan setempat di Sumatra.*

Perdebatan tentang pendidikan Islam di sekolah terus mencuat hingga lahirnya Undang-Undang Sisdiknas No. 2 Tahun 1989. Dalam Undang-undang ini pendidikan agama di sekolah sudah mulai mendapatkan perhatian serius. Hal ini sebagaimana tertuang pada Bab IX tentang Kurikulum, pasal 39 ayat (2) “isi kurikulum setiap jenis, jalur dan jenjang pendidikan wajib memuat: (a) pendidikan pancasila, pendidikan agama, dan pendidikan kewarganegaraan”. Selanjutnya pada pasal 39 ayat 2a tentang pendidikan agama dikemukakan bahwa “pendidikan agama merupakan usaha untuk memperkuat iman dan ketakwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa sesuai dengan agama yang dianut oleh peserta didik yang bersangkutan dengan memerhatikan tuntunan untuk menghormati agama lain dalam hubungan kerukunan antarumat beragama dalam masyarakat untuk mewujudkan persatuan nasional”.

Bila dibandingkan dengan Undang-Undang Sisdiknas No. 4 Tahun 1950 Juncto Undang-Undang No. 12 Tahun 1954, maka Undang-Undang Sisdiknas No. 2 Tahun 1989 dalam konteks pendidikan agama telah mengalami perubahan yang signifikan, dari pelajaran alternatif menjadi pelajaran wajib yang harus ada dalam setiap jenis dan jenjang pendidikan. Pelajaran agama menempati grade kedua setelah pendidikan pancasila.

Lahirnya UU Sisdiknas Nomor 20 tahun 2003 telah memberikan ruang yang lebih strategis bagi pendidikan agama Islam di sekolah dan juga di lembaga-lembaga pendidikan swasta. Pendidikan agama Islam bahkan menjadi materi wajib yang menempati grade pertama. Implikasinya adalah lahir turunan UU tersebut yang mengatur secara lebih detail tentang pelajaran agama dan eksistensi lembaga pendidikan Islam, termasuk pondok pesantren. Misalnya dalam Peraturan Pemerintah Nomor 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan serta PMA Nomor 13 Tahun 2014 tentang Pendidikan Keagamaan Islam, eksistensi pesantren mulai mendapat perhatian dalam kancah politik pendidikan di Indonesia.

Dukungan aspek yuridis terhadap pendidikan pesantren juga lahir dari PMA No. 18 tahun 2014 tentang pendidikan Mu'adalah di pondok pesantren. Dalam buku *Pedoman Pesantren Mu'adalah* yang diterbitkan oleh Direktur Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kementerian Agama RI dikemukakan bahwa “pondok pesantren mu'adalah yang terdapat di Indonesia terbagi menjadi 2 (dua) bagian: *pertama*, pondok pesantren yang lembaganya dimu'adalahkan dengan lembaga-lembaga pendidikan di luar negeri seperti Universitas al-Azhar Cairo Mesir, Universitas Umm al-Qurra Arab Saudi maupun dengan lembaga-lembaga nonformal keagamaan lainnya yang ada di Timur Tengah, India, Yaman, Pakistan atau di Iran. Pondok pesantren-pondok pesantren yang mu'adalah dengan luar negeri tersebut hingga saat ini belum terdata dengan baik karena pada umumnya mereka langsung berhubungan dengan lembaga-lembaga pendidikan luar negeri tanpa ada koordinasi dengan Kementerian Agama RI maupun Kementerian Pendidikan Kebudayaan RI. *Kedua*, pondok pesantren mu'adalah yang disetarakan dengan Madrasah Aliyah dalam pengelolaan Kemenag RI dan yang disetarakan dengan SMA dalam pengelolaan Kemendikbud RI. Keduanya mendapatkan SK dari Dirjen terkait”.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Kementerian Agama RI, *Pedoman Pesantren Mu'adalah* (Jakarta: Direktur Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, 2009), 8.

Dari penjelasan di atas dapat dipahami bahwa pondok pesantren mua'dalah adalah pondok pesantren yang disetarakan dengan SMA/MA, walaupun pondok pesantren tersebut tidak memuat dan melaksanakan kurikulum Kemendiknas (SD, SMP, SMA) atau kurikulum Kemenag (MI, MTs, MA). Alumnus pondok pesantren mu'adalah dapat diterima (diakui) di perguruan tinggi luar negeri seperti al-Azhar Kairo. Santri lulusan pondok pesantren tersebut juga bisa melanjutkan ke perguruan tinggi negeri ataupun swasta di Indonesia. Jika ada santri pondok pesantren mu'adalah yang berhenti di tengah jalan (keluar), maka ia tetap dapat melanjutkan ke SMP/MTs atau SMA/MA karena sudah mendapat pengakuan yang setara.

Keluarnya PMA No. 71 tahun 2015 junto PMA No. 32 Tahun 2020 tentang Ma'had Aly semakin menegaskan eksistensi pendidikan pesantren yang juga dapat berkiprah dalam pendidikan tinggi. Ma'had Aly adalah pendidikan pondok pesantren jenjang pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh pondok pesantren dan berada di lingkungan pondok pesantren dengan mengembangkan kajian keislaman sesuai dengan kekhasan pesantren yang berbasis kitab kuning secara berjenjang dan terstruktur. Ma'had Aly hadir dalam rangka mengembangkan rumpun ilmu agama Islam dalam bidang penguasaan ilmu agama Islam (*tafaqquh fiddin*) berbasis kitab kuning dan merawat tradisi akademik pesantren, serta mempersiapkan kader ulama.

Tujuan utama diselenggarakannya Ma'had Aly adalah mencetak ulama yang mempunyai kedalaman ilmu agama Islam (*tafaqquh fiddin*) berbasis kitab kuning, berakhlak mulia, dan berwawasan global, serta memiliki komitmen kebangsaan. Ma'had Aly merupakan pendidikan formal pada jenjang pendidikan tinggi yang melaksanakan pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Sebagaimana perguruan tinggi lainnya, Ma'had Aly menyelenggarakan pendidikan akademik pada program sarjana (*marhalah ula*); magister (*marhalah tsaniyah*), dan doktor (*marhalah tsalisah*).

Terakhir, lahirnya Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren, telah memberikan pengakuan dan indenpendensi pesantren dalam melaksanakan fungsi pendidikan. Dalam Undang-undang Pesantren Nomor 18 Tahun 2019 pasal 1 ayat 2 disebutkan bahwa pendidikan pesantren adalah pendidikan yang diselenggarakan oleh pesantren dan berada di lingkungan pesantren dengan mengembangkan kurikulum sesuai dengan kekhasan pesantren dengan berbasis kitab

kuning atau dirasah islamiah dengan pola pendidikan muallimin.<sup>26</sup> Undang-undang ini telah mengatur secara komprehensif terkait dengan pengelolaan pesantren sebagai lembaga pendidikan yang setara dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya di Indonesia.

### C. Kajian Ilmiah Kepemimpinan Pesantren

Kajian tentang pesantren dimulai sejak pertengahan abad ke-19 oleh para sarjana Barat seiring dengan kuatnya peran dan pengaruh pesantren dalam kehidupan sosio-kultural, politik dan keagamaan. Beberapa peneliti Barat seperti Brumund, Snouck Hurgronje, Clifford Geertz dan Karel A Steenbrink yang mempelajari Islam di Indonesia secara langsung maupun tidak langsung telah melakukan kajian tentang pondok pesantren. Tetapi kebanyakan gambaran mereka tentang pondok pesantren hanya dikaji secara parsial, misalnya tulisan Brumund yang berjudul *Het Volksonderwijs onder the Javanen* yang menggambarkan tentang sistem pendidikan di Jawa termasuk pesantren, kajian Snouck Hurgronje yang menguraikan pondok pesantren dari aspek fisiknya saja. Dengan demikian, kajian mereka tentang pesantren sangat parsial, tidak menyeluruh sebagai suatu pengertian yang dapat diterima secara *material* dan *immaterial*.<sup>27</sup>

Zamakhsyari Dhofier dalam penelitiannya tentang tradisi pesantren menjelaskan akar dan sejarah awal berdirinya pesantren, sistem dan metode pengajaran dan penjelasan tentang elemen-elemen pesantren. Ia juga memberi porsi penelitiannya tentang pandangan hidup kiai, termasuk jaringan intelektual dan geneologi kiai-kiai di Jawa.<sup>28</sup> Hanya saja pembahasan tentang pandangan hidup kiai dan jaringan intelektual serta geneologi kiai-kiai yang ditulisnya hanya yang terfokus pada pondok pesantren model *salaf*, serta Pesantren Tebuireng, Pesantren Tegalsari dan Pesantren Lirboyo sebagai objek sentral penelitiannya.

Penelitian Mastuhu tentang dinamika sistem pendidikan pesantren yang menggunakan pendekatan sosiologis-antropologis. Dalam penelitian tersebut terdapat data-data hasil penelitian tentang pola kepemimpinan kiai sebagai berikut. a) Pola kepemimpinan kiai Pondok

---

<sup>26</sup> Undang-undang Sekretariat Negara Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren.

<sup>27</sup> Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi* (Yogyakarta: Aditya Media Publishing, 2015), 31.

<sup>28</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kiai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia* (Jakarta: LP3ES, 2015).

Pesantren Guluk-Guluk, Madura bersifat *paternalistik-free rein leadership (laissez faire)*. b) Pondok Pesantren Sukorejo, Situbundo, ditemukan pola kepemimpinan kiai dalam pondok pesantren adalah *karismatik, otoriter-paternalistik*. c) Pondok Pesantren Blok Agung, Banyuwangi, ditemukan pola kepemimpinan kiai dalam pondok pesantren adalah *paternalistic, otoriter* dan *laissez faire*. d) Pondok Pesantren Tebuireng, Jombang, ditemukan pola kepemimpinan kiai dalam pondok pesantren adalah *otokratis-partisipatif*. e) Pondok Pesantren Paciran, Tuban, ditemukan pola kepemimpinan kiai dalam pondok pesantren adalah kombinasi antara *otoriter, paternalistik* dan *birokratik*. f) Pondok Modern Gontor, Ponorogo, ditemukan pola kepemimpinan kiai dalam pondok pesantren adalah *karismatik* dan *rasional*.<sup>29</sup>

Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*. Penelitian pada tiga pesantren yaitu Pondok Modern Gontor, Pondok Pesantren Lirboyo dan Pondok Pesantren Tebuireng menemukan bahwa struktur organisasi ketiga pesantren tersebut memiliki karakter dan alur kebijakan yang berbeda. Otoritas kepemimpinan pada Pondok Modern Gontor bersifat kolektif yaitu berada pada tiga kiai (Trimurti). Sedangkan pada Pondok Pesantren Lirboyo dan Tebuireng, otoritas kepemimpinan berada pada kiai yang bersifat personal. Kepiawaian kiai pada ketiga pesantren dalam mengelola sumber daya sesuai dengan kompleksitas institusinya masing-masing secara umum memiliki persamaan. Kiai memiliki peran ganda sebagai pemimpin pendidikan dan manajer lembaga. Mereka sama-sama memiliki keterampilan konseptual (*conceptual skill*) untuk memengaruhi perencanaan dan pengembangan program, keterampilan teknik (*technical skill*) untuk mengelola proses lembaga, dan keterampilan manusiawi (*human skill*) untuk melibatkan guru dan komunitas pesantren lainnya dalam pengambilan keputusan tentang proses pertumbuhan pesantren. Mereka rata-rata bersifat proaktif dalam menumbuhkan sumber daya yang ada serta memiliki semangat yang tinggi sebagai *avant garde*.<sup>30</sup>

HM. Yunus Abu Bakar, *Konsep Pemikiran Pendidikan K.H. Imam Zarkasyi dan Implementasinya pada Pondok Pesantren Alumni*. Penelitian disertasi ini menggunakan pendekatan *postpositivisme rasionalistik*. Penelitian ini memfokuskan pada konstruksi pemikiran pendidikan K.H. Imam Zarkasyi dan bagaimana implementasi pemikiran pendidikannya di

<sup>29</sup> Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 1994), 79 – 89.

<sup>30</sup> Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai ...*, 506 – 507.

pondok alumni. Penelitian ini menghasilkan temuan tentang konstruksi pemikiran pendidikan yang dikembangkan oleh K.H. Imam Zarkasyi di Pondok Modern Gontor dan juga menemukan perspektif teoritis model adopsi, yaitu inovasi konstruktif linier (*the linear constructive innovation*) dan inovasi diversifikasi paralel (*the parallel diversified innovation*).<sup>31</sup>

Penelitian yang dilakukan Sukamto dengan judul *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*. Penelitian ini menemukan pola kepemimpinan kiai dalam pondok pesantren adalah *karismatik* menuju *legal formal*.<sup>32</sup> Mujammil Qomar, dengan judul penelitian *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Penelitian yang telah dibukukan ini menemukan pola kepemimpinan *individual* menuju kepemimpinan *kolektif*. Pergeseran pola kepemimpinan individual kiai menuju kepemimpinan kolektif yayasan membawa perubahan pada aspek demokrasi pendidikan di pondok pesantren. Akan tetapi hal ini juga berimplikasi pada makin lemahnya kewenangan kiai dan menguatnya partisipasi ustadz dan santri di sebuah pondok pesantren.<sup>33</sup>

Tulisan Abd. Halim Soebahar tentang transformasi kepemimpinan kiai dan sistem pendidikan pesantren. Hasil penelitian terhadap 5 (lima) pondok pesantren di Madura yakni Pesantren Syaikhona Kholil, Pesantren At-Taroqqi, Pesantren Banyuanyar, Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien mensyaratkan aspek kompetensi dalam proses transformasi kepemimpinan. Kompetensi seorang pemimpin di pesantren meliputi beberapa aspek, yaitu: kharisma, kualitas keilmuan, kepribadian, kemampuan manajerial dan keikhlasan untuk menerima amanah.<sup>34</sup>

Disertasi Suparjo dengan *Komunikasi Interpersonal Kiai-Santri: Studi tentang Keberlangsungan Tradisi Pesantren di Era Modern*. Tulisan ini menemukan bahwa praktik komunikasi interpersonal kiai-santri di Pesantren Futuhiyyah Mranggen Demak bersifat etik-pedagogik. Performansi yang tampak dalam bahasa verbal dan non-verbal adalah komunikasi dekat-berjarak. Dekat karena hubungan kekeluargaan dan berjarak karena kharisma kiai dan keyakinan terhadap kiai sebagai

<sup>31</sup> H.M. Yunus Abu Bakar, "Konsep Pemikiran Pendidikan K.H. Imam Zarkasyi dan Implementasinya pada Pondok Pesantren Alumni", Disertasi, Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2007.

<sup>32</sup> Sukamto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren* (Jakarta: LP3ES, 1999), 185.

<sup>33</sup> Mujammil Qomar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi* (Jakarta: Erlangga, 1996), 42-52.

<sup>34</sup> Abd. Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren* (Yogyakarta: LkiS, 2013).

penyalur berkah. Perilaku komunikasi berkembang melalui proses habituasi berbasis kepaduan kesadaran reflektif-etik dengan kesadaran praktis.<sup>35</sup>

Khairul Wahidin dalam disertasinya melakukan studi komparatif antara Pesantren Bobos dan Pesantren Buntet Kabupaten Cirebon, ia mengulas tentang upaya-upaya yang dilakukan oleh masing-masing pimpinan pesantren tersebut dalam melakukan berbagai perubahan agar pesantren yang mereka pimpin bisa terus eksis di tengah-tengah masyarakat, dan sejauhmana program-program perubahan itu memiliki implikasi positif baik kepada pihak internal pesantren maupun bagi pihak-pihak di luar pesantren.<sup>36</sup>

Beberapa kajian di atas menunjukkan fokus perhatian terhadap kepemimpinan kiai di pondok pesantren dengan berbagai aspeknya seperti pola kepemimpinan, transformasi kepemimpinan, pemikiran dan implikasi kepemimpinan kiai di suatu pondok pesantren, dan juga pola hubungan masyarakat Islam. Buku ini memfokuskan pada kajian tentang kepemimpinan pesantren pada aspek pola komunikasi dan komitmen kiai dalam mengintegrasikan budaya masyarakat lokal dengan budaya pesantren.

Banyaknya pondok pesantren di Indonesia memberi gambaran kehidupan islami yang beragam dalam ilmu pengetahuan. Kondisi geografis, sosial, suku, budaya, dan tradisi daerah juga menjadi faktor keberagaman dalam seni penyebaran ajaran Islam menjadi suatu keunggulan serta ciri khas dari pondok pesantren tersebut. Peran serta strategi dari seorang pemimpin pondok pesantren dalam penyebaran agama dan pendidikan tentunya membutuhkan *multiplayer skill* baik dalam pengajaran agama, sosial, budaya, tradisi dan komunikasi dalam lingkungan masyarakat yang multikultur tersebut. Terutama bagaimana seorang pimpinan dalam menerapkan pola komunikasi dan komitmen kiai dalam mengintegrasikan budaya pesantren dan kearifan lokal.

---

<sup>35</sup> Suparjo, "Komunikasi Interpersonal Kiai-Santri: Studi tentang Keberlangsungan Tradisi Pesantren di Era Modern", Disertasi, Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2013.

<sup>36</sup> Khairul Wahidin, "Pembaharuan Pondok Pesantren Masa Orde Baru: Studi Komparatif Mengenai Perubahan Orientasi Pendidikan dan Implikasinya antara Pesantren Bobos dan Pesantren Buntet di Kabupaten Cirebon", Disertasi, Program Pascasarjana IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2001.





## BAB II

### TEORI KEPEMIMPINAN

#### A. Definisi Kepemimpinan

Secara etimologi, kepemimpinan berasal dari kata dasar *pemimpin*. Dalam bahasa Inggris disebut dengan *leadership* yang berarti *being a leader power of leading; the qualities of leader*,<sup>37</sup> dengan arti kepemimpinan. *Leadership* dari kata dasar *leader* berarti pemimpin dan akar katanya *to lead* yang terkandung beberapa arti yang saling erat berhubungan: bergerak lebih awal, berjalan di awal, mengambil langkah awal, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat orang lain, membimbing, menuntun dan menggerakkan orang lain melalui perintahnya.<sup>38</sup>

Kepemimpinan memiliki dimensi yang cukup luas, sehingga definisi “kepemimpinan” sangatlah beragam, sesuai dengan dimensi dan juga perspektif penulis literatur kepemimpinan tersebut. Ralp M. Stogdill mengatakan : *there are almost as many definition of leadership as there are persons who have attempted to difine the concept*” (jumlah definisi kepemimpinan hampir sama banyak dengan orang yang mencoba mendefinisikan konsep tersebut).<sup>39</sup> Meskipun demikian, nampaknya ada kesamaan persepsi substansial bahwa kepemimpinan mencakup suatu proses pengaruh, sebagaimana yang dikemukakan Stephen P. Robbins: *“Leadership as ability to influence a group toward the achievement of goal”*.<sup>40</sup> Dengan begitu, definisi kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan dan dapat pula dirumuskan sebagai kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat memengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu, selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu.<sup>41</sup>

<sup>37</sup> AS. Hornby, *Oxford Edvanced Dictionary of English* (London: Oxford University Press, 1990), 481.

<sup>38</sup> A.M. Mangunhardjana, S.J., *Kepemimpinan* (Yogyakarta: Kanisius, 2004), 1.

<sup>39</sup> Ralp M. Stogdill, *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature* (New York: Free Press, 1974), 259. Lihat juga Wayne K Hoy & Cecil G. Miskel, *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*, (2<sup>nd</sup> ed) (New York: Random House, 1982) 220.

<sup>40</sup> Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior* (Mexico: Printice Hall, 2003), 314.

<sup>41</sup> Hendiyat Soetopo dan Waty Soemanto, *Kepemimpinan dan Suvervisi Pendidikan* (Jakarta: Bina Aksara, 1984), 1.

Kepemimpinan adalah proses di mana individu memengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Maka konsep kepemimpinan tidak akan terlepas dari fenomena-fenomena berikut : 1) kepemimpinan adalah proses, 2) kepemimpinan melibatkan pengaruh, 3) kepemimpinan terjadi di dalam kelompok, 4) kepemimpinan melibatkan tujuan yang sama.<sup>42</sup>

Beberapa pendapat ahli tentang kepemimpinan juga dikemukakan Gary Yulk<sup>43</sup> dalam bukunya *Leadership in Organization* yang dinyatakan sebagai berikut.

1. Kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama.<sup>44</sup>
2. Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologis, dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan dan memenuhi motivasi pengikutnya.<sup>45</sup>
3. Kepemimpinan adalah pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin.<sup>46</sup>
4. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran.<sup>47</sup>
5. Kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) kepada usaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan.<sup>48</sup>
6. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk bertindak di luar budaya...untuk memulai proses perubahan evolusi agar menjadi

---

<sup>42</sup> Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice, 6<sup>th</sup> edition*. Terj. Ati Cahayani (Jakarta: PT. Indek, 2013), 5.

<sup>43</sup> Gary Yulk, *Leadership Organization* (New Jersey: Prentice Hall, 2002), 3.

<sup>44</sup> Hemphill, J.K., & Coons, A.E., *Development of The Leader Behavior Description Questionnaire*, In R.M. Stogdill & A.E. Coons (Eds), *Leader Behavior: Its Description and Measurement* (Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University, 1957), 7.

<sup>45</sup> J.M. Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978), 18.

<sup>46</sup> D Katz, & Kahn, R.L., *The Social Psychology of Organizations (2<sup>nd</sup> ed)* (New York: John Wiley, 1978), 528.

<sup>47</sup> C. F Rauch & Behling, O., *Functionalism: Basis for an Alternate Approach to The Study of Leadership*, In J.G. Hunt, D.M. Hosking, C.A. Schriesheim & R. Stewart (Eds), *Leadership and Manager, International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership, 1984*, 46.

<sup>48</sup> T.O. Jacob & Jaques, E, *Military Executive Leadership* In K.E. Clark & M.B Clark (Eds), *Measures of Leadership* (West Orange, NJ: Leadership Library of America, 1987), 281.

lebih adaptif.<sup>49</sup>

7. Kepemimpinan adalah proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya.<sup>50</sup>
8. Kepemimpinan adalah cara mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai dan menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu.<sup>51</sup>
9. Kepemimpinan adalah kemampuan individu memengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasinya.<sup>52</sup>

Sebagai topik dengan daya tarik universal, kepemimpinan telah dijelaskan dan didefinisikan dalam banyak cara dan sudut pandang. Komponen umum yang ada di hampir semua klasifikasi adalah, kepemimpinan merupakan suatu proses memengaruhi yang membantu sekelompok individu untuk mencapai tujuan.

Kepemimpinan dalam sebuah organisasi adalah sesuatu yang sangat urgen. Kepemimpinan merupakan spirit untuk menentukan arah pemberdayaan organisasi. Artinya, peran sentral dalam organisasi - baik profit maupun non-profit - tidak pernah lepas dari kinerja seorang pemimpin untuk menggerakkan potensi-potensi yang ada dalam organisasi.<sup>53</sup> Kepemimpinan juga merupakan faktor penentu dalam kesuksesan atau gagalnya suatu organisasi dan usaha. Baik di dunia bisnis maupun di dunia pendidikan, kesehatan, perusahaan, religi, sosial, politik, pemerintahan negara dan lain-lain. Kualitas seorang pemimpin menentukan keberhasilan lembaga atau organisasinya.<sup>54</sup> Pemimpin pula yang menjadi ahli strategi untuk menetapkan tujuan organisasi,<sup>55</sup> mengendalikan situasi dan kondisi yang akan berpengaruh

<sup>49</sup> E.H Schein, *Organizational Culture and Leadership* (2<sup>nd</sup> ed)(San Fransisco: Jossey-Bass, 1992), 2.

<sup>50</sup> W.H Drath & Palus, C.J. Making, *Commun Sense: Leadership as Meaning-Making in a Community of Practice* (Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 1994), 4.

<sup>51</sup> D Richards & Engle, S., "After the Vision: Suggestions to Corporate Visionaries and Vision Champions", In J.D. Adams (Ed), *Transforming Leadership* (Alexandrea, VA: Miles River Press, 1986), 199.

<sup>52</sup> R.J House, "A Theory of Charismatic Leadership", In J.G. Hunt and L.L Larson (Eds), *Leadership: The Cutting Edge* (Carbondale: Southern Illinois University Press, 1976), 184.

<sup>53</sup> Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori & Praktik* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 25.

<sup>54</sup> Abd. Wahab HS dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spritual* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 79.

<sup>55</sup> Jamal Lulail Yunus, *Leadership Model : Konsep Dasar, Dimensi Kerja dan Gaya Kepemimpinan* (Malang: UIN Malang Press, 2009), 3.

terhadap kemajuan dan kemunduran organisasi.<sup>56</sup> Karenanya, tanpa kepemimpinan, organisasi hanya merupakan kelompok manusia yang kacau tidak teratur dan tidak akan melahirkan perilaku bertujuan.<sup>57</sup>

Berdasarkan banyak definisi sebagaimana telah disebutkan, kepemimpinan memiliki beberapa implikasi sebagai berikut.

- a. Kepemimpinan berarti adanya relasi atasan-bawahan. Kepemimpinan menyangkut pembagian kekuasaan yang tidak seimbang di antara pemimpin dan anggota kelompok atau bawahan. Atasan memiliki kekuasaan untuk memengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan memaksa bawahan. Sedangkan bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari atasan.
- b. Kepemimpinan adalah untuk efektivitas dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi atau kelompok.
- c. Pemimpin harus memiliki kemampuan mengorganisir bawahan untuk beradaptasi dengan pola-pola dan budaya baru serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

## B. Deskripsi Aspek Kepemimpinan

Selain tentang definisi, penting juga memahami deskripsi kepemimpinan dilihat dari beberapa aspek lainnya. Berikut akan dideskripsikan kepemimpinan sebagai suatu sifat yang berbeda dari kepemimpinan sebagai proses, manajemen berbeda dari kepemimpinan, konsep kepemimpinan dan kekuasaan, serta kepemimpinan dan motivasi.

### 1. Kepemimpinan Sifat *versus* Proses

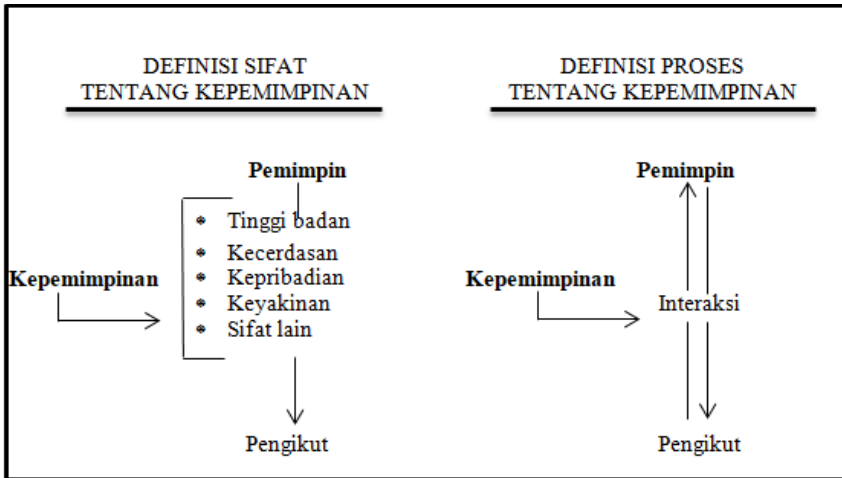
Pendapat yang menyatakan bahwa seorang pemimpin itu dilahirkan dan bukan hasil pembentukan merupakan bagian dari perspektif sifat (*trait*) untuk kepemimpinan. Perspektif sifat menyatakan bahwa individu tertentu memiliki sifat atau kualitas alamiah khusus yang membuat individu menjadi seorang pemimpin dan sifat inilah yang membedakan dari individual biasa. Beberapa sifat pribadi yang digunakan untuk mengidentifikasi pemimpin mencakup faktor fisik yang unik (misalnya tinggi badan), ciri kepribadian (misalnya ekstrover/senang bergaul), dan sifat utama kepemimpinan lain seperti kecerdasan, keyakinan diri, ketekunan, integritas dan kemampuan bersosialisasi).<sup>58</sup>

<sup>56</sup> Hikmat, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2009), 252.

<sup>57</sup> Sulistryorini, *Manajemen Pendidikan Islam: Konsep, Strategi dan Aplikasi* (Yogyakarta: Teras, 2009), 168.

<sup>58</sup> Peter G. Northouse, *Leadership: ...*, 23.

Perbedaan pandangan tentang kepemimpinan sebagai suatu sifat dan kepemimpinan sebagai proses dapat diamati pada bagan berikut yang diadopsi dari buku *A Force for Change: How Leadership Differs From Management*.



Bagan 1  
Sudut Pandang yang Berbeda tentang Kepemimpinan<sup>59</sup>

Penggambaran kepemimpinan sebagai suatu sifat cukup berbeda dari penggambaran kepemimpinan sebagai suatu proses (sebagaimana bagan 1). Perspektif sifat membuat konsep kepemimpinan sebagai materi atau kumpulan materi yang dimiliki dalam tingkatan berbeda oleh orang yang berbeda dalam dimensi ruang waktu yang juga berbeda. Ini menegaskan bahwa sifat ada di dalam individu tertentu, dan membatasi kepemimpinan hanya bagi mereka yang dipercaya memiliki kecakapan khusus, yang merupakan potensi bawaan sejak lahir.

Adapun perspektif proses menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu fenomena yang terletak di dalam konteks tentang interaksi antara pemimpin dan pengikut, serta membuat kepemimpinan dapat dimiliki oleh semua orang. Sebagai suatu proses, kepemimpinan dapat diamati dalam perilaku pemimpin dan juga dapat dipelajari.

<sup>59</sup> Diadaptasi dari J.P Kotter, *A Force for Change: How Leadership Differs from Management* (New York: Free Press, 1990), 3-8.

## 2. Kepemimpinan dan Manajemen

Kepemimpinan adalah proses yang serupa dengan manajemen dalam banyak hal. Kepemimpinan mencakup pengaruh, sama seperti manajemen. Kepemimpinan terkait dengan interaksi banyak arah dan bekerjasama dengan orang lain, manajemen pun demikian. Kepemimpinan memiliki orientasi atau tujuan yang efektif, dan demikian pula dengan manajemen. Pada umumnya banyak fungsi manajemen adalah aktivitas yang konsisten dan relevan dengan definisi kepemimpinan sebagaimana telah disebutkan.

Bila dikaji lebih mendalam, kepemimpinan juga berbeda dengan manajemen. Dari aspek historis, kajian tentang kepemimpinan dimulai sejak masa Aristoteles, sementara kajian tentang manajemen baru muncul sekitar abad ke-20 seiring dengan kemunculan masyarakat industri. Manajemen diciptakan sebagai cara untuk mengurangi kekacauan di dalam organisasi dan untuk membuat organisasi berjalan secara lebih efektif dan efisien.<sup>60</sup> Tujuan manajemen adalah terselenggaranya keseluruhan program kerja secara efektif dan efisien. Efektif berarti mencapai tujuan, sedangkan efisien dalam arti umum bermakna hemat waktu.<sup>61</sup> Fungsi utama manajemen seperti pertama kali diidentifikasi oleh Fayol (1916) dalam bukunya *General and Industrial Management* adalah perencanaan, pengelolaan, penetapan staf, dan kontrol. Fungsi-fungsi ini tetap bisa diterapkan di bidang manajemen pada masa sekarang.<sup>62</sup>

Kotter dalam bukunya menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan dan fungsi manajemen cukup berbeda.<sup>63</sup> Kotter menyatakan bahwa Fungsi dominan manajemen adalah untuk menyediakan keteraturan dan konsistensi organisasi, sedangkan fungsi utama kepemimpinan adalah menghasilkan perubahan dan pergerakan. Manajemen berusaha mencapai keteraturan dan stabilitas, sementara kepemimpinan berusaha mencapai perubahan yang adaptif dan membangun.

---

<sup>60</sup> Peter G. Northouse, *Leadership: Theory ...*, 12.

<sup>61</sup> Ibrahim Bafadal, *Manajemen Mutu Peningkatan Sekolah Dasar: Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 50.

<sup>62</sup> Peter G. Northouse, *Leadership: Theory ...*, 12.

<sup>63</sup> J.P Kotter, *A Force for Change: How Leadership Differs from Management* (New York: Free Press, 1990), 3-8.

**Tabel 1**  
**Fungsi Manajemen dan Kepemimpinan<sup>64</sup>**

MANAJEMEN Menghasilkan Keteraturan dan Konsistensi	KEPEMIMPINAN Menghasilkan Perubahan dan Pergerakan
Perencanaan & Anggaran	Menentukan Arah
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membuat rencana</li> <li>• Menetapkan jadwal kerja</li> <li>• Mengalokasikan sumber daya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menciptakan visi</li> <li>• Menjelaskan gambaran besar</li> <li>• Menetapkan strategi</li> </ul>
Pengorganisasian & Penetapan Staf	Menyatukan Orang-orang
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyediakan struktur</li> <li>• Membuat penempatan kerja</li> <li>• Membuat peraturan dan prosedur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengomunikasikan tujuan</li> <li>• Mencari komitmen</li> <li>• Membangun tim dan koalisi</li> </ul>
Mengontrol & Memecahkan Masalah	Memotivasi & Memberi Inspirasi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengembangkan insentif</li> <li>• Membuat solusi kreatif</li> <li>• Melakukan tindakan perbaikan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menginspirasi dan menyemangati</li> <li>• Memberdayakan pengikut</li> <li>• Memenuhi kebutuhan yang belum terpenuhi</li> </ul>

Bagan di atas memberikan pemahaman bahwa aktivitas utama manajemen dilakukan secara berbeda dengan aktivitas kepemimpinan. Walaupun berbeda dalam cakupan, baik manajemen maupun kepemimpinan itu sama pentingnya bila sebuah organisasi ingin maju. Contoh, bila suatu organisasi memiliki manajemen yang kuat tanpa kepemimpinan yang handal, hasilnya bisa bersifat birokratis dan menghambat. Sebaliknya, bila organisasi memiliki kepemimpinan yang kuat tanpa manajemen, hasilnya bisa berupa perubahan yang keliru atau tidak bermakna, yang semata-mata dilakukan demi perubahan itu sendiri. Dengan demikian, organisasi perlu memupuk manajemen yang kompeten dan kepemimpinan yang handal agar organisasi menjadi efektif.

Banyak pakar selain Kotter yang menyatakan bahwa kepemimpinan dan manajemen memiliki konsep yang jelas dan masing-masing memiliki perbedaan. Sebagaimana Bennis dan Nanus yang menyatakan bahwa ada perbedaan yang nyata antara kedua hal itu. Mengelola (manajemen) berarti melakukan aktivitas dan menguasai rutinitas, sementara memimpin berarti memengaruhi orang lain dan menciptakan visi untuk berubah. Bennis dan Nanus membuat perbedaan itu sangat jelas di

<sup>64</sup> Peter G. Northouse, *Leadership: Theory ...,* 13

dalam kalimat mereka yang sering dikutip, “Manajer adalah orang yang melakukan segala sesuatu dengan benar, sementara pemimpin adalah orang yang melakukan hal yang benar”.<sup>65</sup>

Rost sebagai pakar lain juga mendukung perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen. Rost menyatakan, kepemimpinan adalah hubungan pengaruh banyak arah, sementara manajemen adalah hubungan otoritas satu arah. Kepemimpinan terkait dengan proses untuk mengembangkan tujuan bersama, dan manajemen ditujukan untuk mengkoordinasikan aktivitas guna menyelesaikan suatu pekerjaan. Pemimpin dan pengikut bekerjasama untuk menghasilkan perubahan nyata, sedangkan manajer dan pengikut menggabungkan kekuatan untuk menjual barang dan jasa.<sup>66</sup>

Perbedaan lainnya dikemukakan Zaleznik<sup>67</sup> yang menyatakan bahwa pemimpin dan manajer merupakan jenis orang yang berbeda. Pemimpin terlibat dan aktif secara emosional. Mereka berusaha membentuk ide, bukan merespon ide, dan bertindak untuk memperluas pilihan yang tersedia dalam kerangka memecahkan masalah yang telah lama ada. Pemimpin mengubah cara pikir orang-orang tentang kemungkinan yang ada. Adapun manajer bersifat reaktif dan cenderung berkerja bersama orang untuk memecahkan masalah, tetapi melakukannya dengan keterlibatan emosional yang rendah. Mereka bertindak untuk membatasi pilihan.

Meskipun terdapat perbedaan nyata antara kepemimpinan dan manajemen, dua konsep ini tetap saja tumpang tindih dalam aktualisasinya. Ketika manajer terlibat di dalam memengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuannya, maka sebenarnya ia telah terlibat dalam kepemimpinan. Begitu juga ketika seorang pemimpin terlibat dalam perencanaan, pengorganisasian, penetapan staf dan kontrol, maka sesungguhnya ia terlibat dalam manajemen. Kepemimpinan dan manajemen bagaikan dua sisi mata uang, berbeda konsep tetapi tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya, karena kedua proses tersebut sama-sama melibatkan aktivitas untuk memengaruhi sekelompok orang guna mencapai suatu tujuan.

---

<sup>65</sup> W.G Bennis & B. Nanus, *Leader: The Strategies for Taking Charge* (New York: Harper & Row, 1985), 221.

<sup>66</sup> J.C Rost, *Leadership for Twenty-Firts Century* (New York: Praeger, 1991), 149-152.

<sup>67</sup> A. Zaleznik “Managers and Leaders: Are They Different?” *Harvard Business Review* 1977,, 55, 57 – 68.



### 3. Kepemimpinan dan Kekuasaan

Konsep kekuasaan terkait erat dengan kepemimpinan, karena kekuasaan itu adalah bagian dari proses pengaruh. Kekuasaan adalah kapasitas atau potensi untuk memengaruhi. Seseorang memiliki kekuasaan manakala mereka memiliki kemampuan untuk memengaruhi keyakinan, sikap dan tindakan orang lain. Kepala pemerintahan, dokter, guru, pelatih adalah contoh dari orang-orang yang memiliki potensi untuk memengaruhi orang lain. Ketika hal itu dilakukan, mereka menggunakan kekuasaan sebagai sumber daya untuk mengubah.

Seringkali terjadi pencampuran konsep kekuasaan (*power*) dengan konsep lainnya seperti pengaruh (*influence*) dan juga wewenang (*authority*). Bierstedt mendefinisikan kekuasaan sebagai "kemampuan menggunakan kekuatan".<sup>68</sup> Wrong membatasi arti kekuasaan sebagai "keberhasilan mengendalikan orang lain".<sup>69</sup> Sosiolog terkenal Max Weber, mendefinisikan kekuasaan sebagai kemungkinan adanya satu aktor dalam hubungan sosial yang berada pada posisi tertentu untuk melakukan kehendaknya tanpa perlawanan.<sup>70</sup> Definisi kekuasaan pada umumnya terjalin dengan konsep otoritas dan pengaruh, di mana ia merupakan kekuatan potensial dan kemampuan untuk memengaruhi perilaku, mengubah peristiwa dan bahkan memaksa orang lain untuk melakukan sesuatu yang tidak ingin mereka lakukan.

Penelitian tentang kekuasaan yang paling banyak dijadikan rujukan adalah hasil penelitian French dan Raven yang didasarkan pada kekuasaan sosial. Dalam hasil penelitiannya, mereka membuat konsep kekuasaan dari kerangka kerja hubungan dua pihak yang mencakup orang yang memengaruhi dan orang yang dipengaruhi. Ada 5 (lima) fondasi umum dan penting dari kekuasaan, yaitu rujukan (*referent*), pakar (*expert*), sah (*legitimate*), imbalan (*reward*) dan memaksa (*coercive*). Masing-masing dasar kekuasaan ini meningkatkan kecakapan pemimpin untuk memengaruhi sikap, nilai atau perilaku orang lain. Kelima dasar kekuasaan dimaksud dapat dilihat pada tabel berikut.

<sup>68</sup> R. Bierstedt, "An Analysis of Social Power", *American Sociological Review*, 15 (1950), 730.

<sup>69</sup> D.H Wrong, "Some Problems in Devining Social Power", *American Journal of Sociologi*, (1968), 673.

<sup>70</sup> Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, A.M. Henderson dan Talcott Parson (trans & ed.) (New York: Free Press, 1947), 152.

Tabel 2  
Lima Dasar Kekuasaan<sup>71</sup>

Kekuasaan Rujukan	Berdasarkan identifikasi pengikut dan rasa suka kepada pemimpin. Seorang guru yang dipuja oleh siswanya memiliki kekuasaan rujukan.
Kekuasaan Pakar	Berdasarkan persepsi pengikut tentang kecakapan pemimpin. Seorang pemandu wisata yang memiliki pengetahuan tentang negara asing memiliki kekuasaan pakar.
Kekuasaan Sah	Dikaitkan dengan status yang dimiliki atau otoritas jabatan resmi. Seorang hakim yang memimpin sidang di dalam ruang sidang memiliki kekuasaan sah.
Kekuasaan Imbalan	Dihasilkan dari kapasitas yang dimiliki untuk memberikan imbalan kepada orang lain. Seorang penyelia yang memberi imbalan kepada karyawan yang telah bekerja keras memiliki kekuasaan imbalan.
Kekuasaan yang Memaksa	Dihasilkan dari kapasitas untuk memberi hukuman kepada orang lain. Seorang pelatih yang menghukum pemainnya dengan tidak boleh bermain karena terlambat latihan menggunakan kekuasaan yang memaksa.

Di dalam organisasi, terdapat dua jenis utama kekuasaan, yaitu kekuasaan *posisi* dan kekuasaan *pribadi*. Kekuasaan posisi adalah kekuasaan yang didapat seseorang dari posisi tertentu atau peringkat di dalam sistem organisasi resmi. Ini adalah kapasitas memengaruhi yang dimiliki seorang pemimpin karena dia memiliki status yang lebih tinggi daripada yang dimiliki pengikut.<sup>72</sup> Kepala sekolah memiliki lebih banyak kekuasaan dibandingkan dengan guru, seorang kiai juga lebih banyak memiliki kekuasaan dibandingkan dengan para ustadz dan santri, karena posisi masing-masing mereka di dalam organisasi. Dalam konteks lima dasar kekuasaan sebagaimana disebutkan, kekuasaan posisi atau juga disebut dengan kekuasaan formal mencakup kekuasaan sah (*legitimate power*), kekuasaan imbalan (*reward power*) dan kekuasaan memaksa (*coercive power*).

Adapun kekuasaan pribadi adalah kapasitas memengaruhi yang dimiliki pemimpin karena disukai oleh pengikut dan memiliki pengetahuan. Ketika pemimpin bertindak dalam cara yang dianggap penting oleh pengikut, hal itu memberi pemimpin kekuasaan.<sup>73</sup> Contoh, kepala sekolah memiliki kekuasaan karena para guru dan siswa

<sup>71</sup> Diadaptasi dari J.R French Jr dan B. Raven, "The Bases of Social Power", D.Cartwright (Ed.), *Group Dynamics: Research and Theory*, (New York: Harper & Row, 1962), 259-269.

<sup>72</sup> Peter G. Northouse, *Leadership: Theory ...*, 10.

<sup>73</sup> *Ibid*, 11.

melihatnya sebagai orang yang sangat cakap atau baik. Seorang kiai memiliki kekuasaan karena ustadz dan santri menganggapnya sebagai teladan yang baik. Dalam kedua kasus ini, kekuasaan kepala sekolah dan kiai ini diberikan kepada mereka oleh orang lain berdasarkan kualitas hubungan mereka dengan orang lain. Kekuasaan pribadi mencakup kekuasaan rujukan (*referent power*) dan kekuasaan pakar (*expert power*).

### C. Teori Kepemimpinan

Secara umum teori kepemimpinan dikategorikan menjadi tiga tahap penting.<sup>74</sup> Pertama, teori-teori sifat kepemimpinan (*trait theories*), Kedua, teori-teori perilaku kepemimpinan (*behavioral theories*). Ketiga, teori-teori kepemimpinan situasi (*situational theories*). Jika ditelusuri lebih lanjut, perkembangan ketiga teori kepemimpinan tersebut tidak dapat dipisahkan dari paradigma penelitian kepemimpinan. Menurut House dan Aditya,<sup>75</sup> secara umum paradigma penelitian kepemimpinan dapat dibagi menjadi tiga kategori yaitu paradigma sifat kepemimpinan (*the leadership trait paradigm*), paradigma perilaku pemimpin (*the leader behavior paradigm*) dan paradigma baru yang disebut juga dengan paradigma karismatik baru (*the neocharismatic paradigm*).

#### 1. Kepemimpinan Kontinum (Otokratis-Demokratis)

Seorang pemimpin dapat memengaruhi pengikutnya dengan menonjolkan sisi eksterim yang disebut dengan perilaku otokratis atau dengan cara menonjolkan sisi eksterim lainnya yang disebut dengan perilaku demokratis.<sup>76</sup> Perilaku otokratis pada umumnya dinilai bersifat negatif karena sumber kuasa berasal dari adanya pengaruh pimpinan,<sup>77</sup> otoritas mutlak dan kekuasaan mutlak dimiliki pimpinan. Di sisi lain, perilaku otokratis dapat berimplikasi pada pengambilan keputusan yang cepat dan keteraturan bagi bawahan. Orientasi utama dari perilaku ini adalah pada tugas dan selalu memberikan arahan kepada bawahannya.<sup>78</sup>

<sup>74</sup> Ogbonna, E., & Harris, L. C. "Leadership Style, Organizational Culture and Performance": Empirical Evidence from UK Companies. *International Journal of Human Resources Management*, 2000, 766-788.

<sup>75</sup> House, R. J., & Aditya, R. N., *The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?* Journal of Management, 1977, 403-473.

<sup>76</sup> Maman Ukas, *Manajemen Konsep, Prinsip dan Aplikasi* (Bandung: Ossa Promo, 1999), 261-262.

<sup>77</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), 111.

<sup>78</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008), 4.

Sedangkan kepemimpinan demokratis adalah perilaku kepemimpinan yang memperoleh sumber kuasa atau wewenang yang berasal dari bawahan. Pemimpin dalam hal ini mengutamakan *team work* untuk mencapai tujuan, menerima saran, pendapat bahkan kritik dari bawahan. Sangat terbuka peluang untuk berdiskusi dan terjadinya keputusan kelompok.<sup>79</sup>

## 2. Kepemimpinan Likert

Likert merancang empat sistem kepemimpinan sebagaimana yang dikutip Mulyasa<sup>80</sup> sebagai berikut: Pertama, sistem otoriter (sangat otokratis). Pimpinan menentukan semua keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan dan memerintahkan semua bawahan untuk menjalankannya. Kedua, Sistem otoriter bijak (otokratis paternalistik). Masih adanya fleksibilitas pimpinan dalam menetapkan standar yang ditandai dengan meminta pendapat kepada bawahan. Namun demikian, sikap pemimpin yang selalu memerintah tetap dominan.

Ketiga, sistem konsultatif. Adanya pola komunikasi dua arah antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin dalam menerapkan kepemimpinannya cenderung lebih bersifat mendukung dan konsultatif serta memungkinkan diberikannya wewenang pada bawahan pada tingkatan tertentu. Keempat, Sistem partisipatif. Pada sistem ini, pemimpin lebih menekankan kerjasama kelompok sampai di tingkat bawah. Melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, transparan dan memberikan kepercayaan yang tinggi pada bawahan.

## 3. Kepemimpinan Manajerial Grid

Blake dan Mouton adalah pengembang model kepemimpinan *managerial grid*. Mereka berdua memperkenalkan model kepemimpinan yang menaruh perhatiannya pada produksi dan orang. Perhatian pada produksi tergambar dari sikap pemimpin yang menekankan pada mutu keputusan, prosedur, mutu pelayanan, efisiensi kerja dan jumlah pengeluaran. Sedangkan perhatiannya terhadap orang adalah dengan menganggap staf itu manusia yang harus diajak untuk mencapai tujuan bersama.<sup>81</sup>

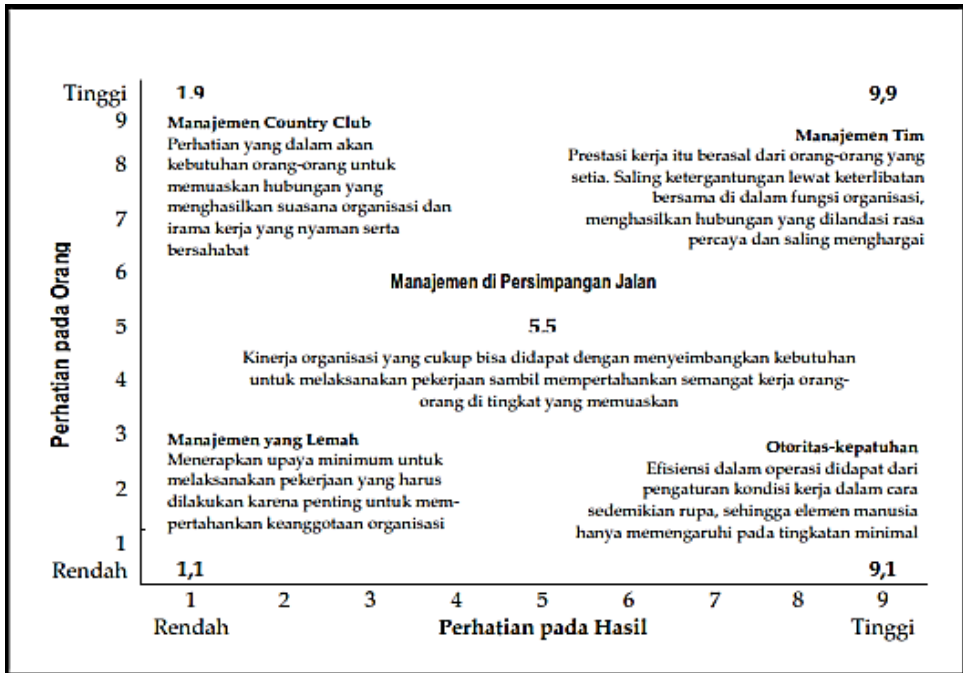
Pada model ini, digabungkan perhatian untuk produksi dan perhatian untuk orang dalam satu model yang memiliki dua sumbu yang bersilangan (lihat bagan 3) . Sumbu horizontal menggambarkan perhatian pemimpin untuk hasil dan sumbu vertikal menggambarkan perhatian pemimpin untuk orang. Masing-masing dari sumbu digambar

<sup>79</sup> Maman Ukas, *Manajemen Konsep*, ...263.

<sup>80</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*..., 111.

<sup>81</sup> *Ibid*, 110.

sebagai skala 9 poin, di mana nilai 1 menggambarkan perhatian minimal dan nilai 9 menggambarkan perhatian maksimal. Bagan berikut menggambarkan lima model kepemimpinan utama, yaitu otoritas-kepatuhan (9,1), manajemen *country club* (1,9), manajemen yang lemah (1,1), manajemen di persimpangan jalan (5,5) dan manajemen tim (9,9).



Bagan 2  
Manajerial Grid dari Blake dan Mouton<sup>82</sup>

### Otoritas-Kepatuhan (9,1)

Model kepemimpinan 9,1 memberikan penekanan yang besar pada tuntutan tugas dan pekerjaan. Pemimpin dengan model ini kurang memperhatikan pada orang, selain menganggap orang sebagai alat untuk menyelesaikan pekerjaan. Berkomunikasi dengan bawahan tidak ditekankan, kecuali untuk memberi instruksi tentang pekerjaan. Model ini fokus pada hasil dan orang-orang hanya dianggap sebagai alat untuk mencapai tujuan. Pemimpin 9,1 seringkali digambarkan sebagai orang yang suka mengontrol, menuntut, bertekad kuat dan menekan pada bawahan.

<sup>82</sup> Diadaptasi dari Peter G. Northouse, *Leadership: Theory ..., 77.*

### Manajemen *Country Club* (1,9)

Model manajemen *country club* yang disimbolkan dengan 1,9 menggambarkan perhatian yang rendah untuk penyelesaian tugas, tetapi memiliki perhatian yang tinggi dalam hal hubungan antarpribadi. Pemimpin dengan model ini tidak menekankan pada hasil atau produksi dan hanya menekankan pada sikap dan perasaan orang lain, memastikan bahwa kebutuhan sosial dan pribadi pengikut terpenuhi. Pemimpin dengan model ini mencoba untuk menciptakan iklim yang positif dengan bersikap selalu ramah, bersedia membantu, baik dan tidak senang berkonfrontasi.

### Manajemen yang Lemah (1,1)

Model 1,1 dalam bagan di atas menggambarkan pemimpin yang tidak peduli dengan tugas dan hubungan antarpribadi. Pemimpin dengan kategori ini berperilaku sebagai pemimpin tetapi tidak peduli dan tidak mau tahu dengan yang dipimpinnya. Pemimpin 1,1 jarang sekali berhubungan dengan bawahan dan bisa digambarkan sebagai pemimpin yang apatis, kaku, tidak perhatian dan pasif.

### Manajemen di Persimpangan Jalan (5,5)

Model manajemen di persimpangan jalan yang disimbolkan dengan kepemimpinan 5,5 adalah model yang paling moderat, menyeimbangkan antara perhatian terhadap orang dengan tetap fokus menekankan tuntutan pekerjaan. Model kepemimpinan dalam kategori ini adalah pemimpin yang suka kompromi, memiliki perhatian sedang terhadap tugas dan juga orang yang melakukan tugas tersebut. Model pemimpin 5,5 sering digambarkan sebagai orang yang pragmatis, meminimalisir ketidaksepahaman dengan bawahan, dan lebih memilih untuk tidak memihak.

### Manajemen Tim (9,9)

Model manajemen tim memberi penekanan yang sama kuat baik pada hubungan tugas maupun hubungan antarpribadi. Hal ini menjadikan tingkat partisipasi dan kerja tim yang tinggi di organisasi serta memuaskan kebutuhan dasar dalam diri bawahan untuk terlibat dan melaksanakan tugas secara optimal. Pemimpin dengan model ini senang memotivasi, merangsang partisipasi bawahan, bertindak secara terfokus, membuat prioritas terlihat jelas, menyelesaikan pekerjaan dan menikmati pekerjaannya.

Bila dicermati dengan seksama, model kepemimpinan yang dikembangkan Blake dan Mouton tersebut merupakan hasil dari pembacaannya terhadap model-model kepemimpinan sebelumnya,

yaitu seberapa otokratis dan demokratisnya seorang pemimpin bila dilihat dari sudut pandang orientasinya pada tugas dan orang.

#### 4. Kepemimpinan Situasional

Model ini merupakan teori yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard. Teori ini menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi dengan cara mengukur atau memperkirakan ciri pribadi menjadi pedoman perilaku yang bermanfaat atas dasar kombinasi yang bersifat kepribadian dan situasional.<sup>83</sup>

Model kepemimpinan situasional ini menjelaskan tentang bagaimana pemimpin bisa efektif di banyak jenis latar organisasi yang melibatkan banyak tugas organisasi yang beragama. Model ini menyediakan alternatif kepada pemimpin cara mereka seharusnya berperilaku atas tuntutan situasi tertentu. Model kepemimpinan situasional ini memunculkan 4 (empat) perilaku kepemimpinan sebagaimana yang dikemukakan Shaun Tyson dan Tony Jackson dalam Wahjosumidjo, yaitu: a) *Directing*, yaitu perilaku pemimpin dengan pengarahan tinggi tapi dukungan rendah, keputusan mutlak pada pimpinan dan komunikasi berlangsung satu arah; b) *Coaching*, yaitu perilaku pemimpin dengan pengarahan dan dukungan tinggi, pemimpin mau mendengar ide dan masukan dari bawahan tetapi keputusan tetap ada pada pimpinan; c) *Supporting*, yaitu perilaku pemimpin dengan dukungan tinggi tapi pengarahan rendah. Kontrol terhadap pengambilan keputusan dan pemecahan masalah berpindah kepada bawahan. Pemimpin memberikan penghargaan dan aktif mendengar serta memfasilitasi pemecahan masalah; d) *Delegating*, yaitu perilaku pemimpin dengan pengarahan dan dukungan rendah. Cirinya, pemimpin mendiskusikan masalah-masalah dengan bawahan sampai dicapai kesepakatan bersama dan proses pengambilan keputusan didelegasikan sepenuhnya kepada bawahan.<sup>84</sup>

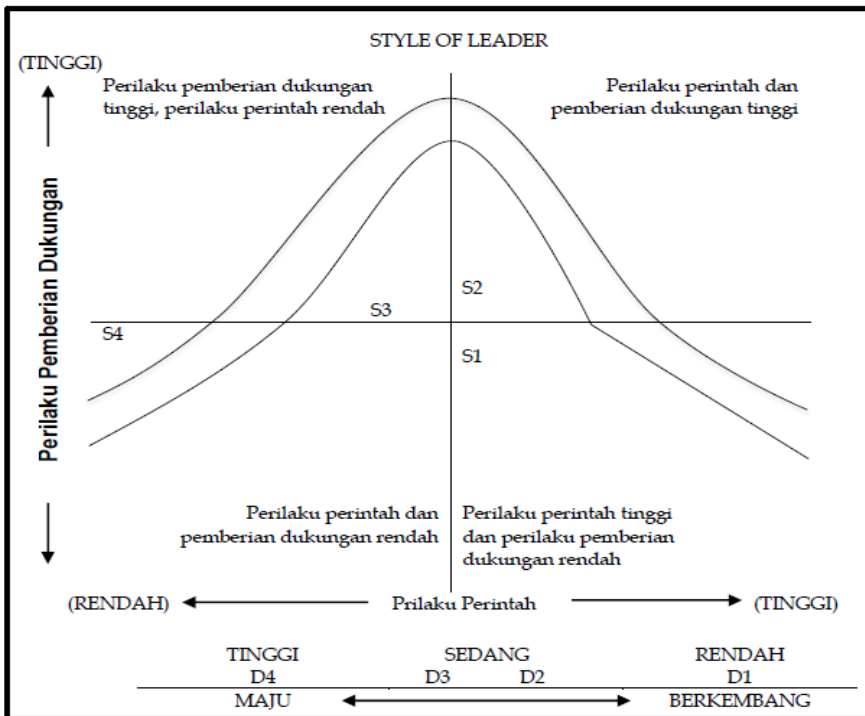
Model S1 atau *directing* mencerminkan perintah tinggi-pemberian dukungan rendah. Di dalam model ini, pemimpin senang memerintah dan memfokuskan komunikasi pada pencapaian tujuan, memberi instruksi tentang apa dan bagaimana tujuan yang akan dicapai dan pengawasan dengan hati-hati. Model S2 atau *coaching* disebut sebagai pendekatan pelatihan dengan perintah dan pemberian dukungan sama-sama tinggi. Di dalam model ini, pemimpin memfokuskan komunikasi pada pencapaian tujuan dan pemenuhan kebutuhan sosial emosi bawahan. Model ini juga meminta pemimpin untuk melibatkan dirinya dengan pengikut dengan memberikan dukungan dan meminta masukan dari bawahan. Model ini sesungguhnya

<sup>83</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, 29.

<sup>84</sup> *Ibid*, 32.

adalah perluasan dari model S1, karenanya keputusan akhir tentang apa dan bagaimana tujuan akhir tetap menjadi hak prerogatif pemimpin.

Model S3 atau *supporting* adalah model yang menunjukkan tingginya dukungan tetapi pengarahannya atau perintah rendah. Dalam model ini, pemimpin tidak hanya berfokus pada tujuan, tetapi menggunakan perilaku pemberi dukungan yang membuat bawahan menunjukkan keterampilannya untuk melaksanakan tugas yang ditetapkan. Gaya mendukung ini mencakup mendengarkan, memuji, meminta masukan dan memberi umpan balik. Pemimpin model ini cepat untuk memberi pengakuan dan dukungan sosial kepada pengikut. Terakhir adalah model S4 atau *delegating*, model yang menunjukkan perintah dan pemberian dukungan rendah. Pemimpin yang menggunakan model delegasi ini mengurangi keterlibatan dirinya dalam kegiatan organisasi dan membiarkan bawahan untuk bertanggung jawab atas penyelesaian pekerjaan dengan cara yang mereka anggap sesuai.



TINGKAT PERKEMBANGAN PENGIKUT

Bagan 3

Model Kepemimpinan Situasional<sup>85</sup>

<sup>85</sup> Diadaptasi dari Peter G. Northouse, *Leadership: Theory ...,* 96.



## 5. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional merupakan model kepemimpinan yang relatif baru. Menurut Gary Yukl,<sup>86</sup> model kepemimpinan tersebut dikembangkan oleh James McGregor Burns yang menerapkannya dalam dunia politik kemudian dikembangkan Bernard Bass ke dalam konteks organisasi.

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban bawahan. Pola hubungan yang dikembangkan kepemimpinan transaksional adalah berdasarkan sistem timbal balik (transaksi) yang menguntungkan (*mutual system of reinforcement*), yaitu pemimpin memahami kebutuhan dasar para pengikutnya dan menemukan penyelesaian atas cara kerja pengikutnya tersebut. Kepemimpinan transaksional memungkinkan pemimpin memotivasi dan memengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan reward dengan kinerja tertentu.

Menurut Bass,<sup>87</sup> sejumlah langkah dalam proses transaksional, yakni pemimpin transaksional memperkenalkan apa yang diinginkan bawahan dari pekerjaannya dan mencoba memikirkan apa yang bawahan peroleh jika hasil kerjanya sesuai dengan transaksi. Pemimpin menjanjikan bagi usaha yang dicapai dan pemimpin tanggap terhadap minat pribadi bawahan bila ia merasa puas dengan kinerjanya.

Proses kepemimpinan transaksional dapat ditunjukkan melalui sejumlah dimensi perilaku kepemimpinan, yakni *contingent reward*, *active management by exception* dan *passive management by exception*. Perilaku *contingent reward* terjadi manakala pimpinan memberikan penghargaan karena tugas yang telah dilaksanakan baik berupa bonus, bertambahnya penghasilan maupun fasilitas lainnya. *Active management by exception* menekankan fungsi manajemen sebagai kontrol. Pimpinan menerapkan sejumlah aturan yang harus ditaati, melakukan intervensi dan koreksi untuk perbaikan. Sebaliknya, *passive management by exception* memungkinkan pemimpin hanya dapat melakukan intervensi apabila problema kerja makin memburuk atau bertambah serius.

## 6. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen bersama atasan dan bawahan terhadap sasaran dan

<sup>86</sup> Gary Yukl, "An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories", *Journal of Leadership Quarterly*, 1999, 280.

<sup>87</sup> B. M. Bass, *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research* (New York: Free Press, 1990), 40.

pengembangan organisasi berdasarkan moralitas dan motivasi yang tinggi. Teori transformasional mempelajari juga bagaimana pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi ke arah perbaikan-perbaikan dan inovasi-inovasi berlandaskan pada paradigma pengembangan organisasi.

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional didefinisikan oleh Bass<sup>88</sup> sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, pola kerja dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Artinya, sebuah proses transformasional terjadi dalam hubungan kepemimpinan manakala pemimpin mampu membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja, memperluas dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi.

Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional yang digagas Burns<sup>89</sup> dalam dunia politik mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses di mana para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi, seperti kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi, keserakahan, kecemburuan sosial dan kebencian.

Berdasarkan uraian di atas, perbedaan utama antara kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional terletak pada hubungan atasan dan bawahan, di mana teori kepemimpinan transaksional didasarkan pada proses transaksi dan pertukaran (*exchange process*) yang bersifat ekonomis, sedangkan teori kepemimpinan transformasional pada hakikatnya menjelaskan proses hubungan atasan dan bawahan yang didasari nilai, keyakinan dan asumsi mengenai visi dan misi organisasi. Hal ini bermakna bahwa pandangan teori kepemimpinan transaksional mendasarkan diri pada pertimbangan ekonomis-rasional, sedangkan teori kepemimpinan transformasional melandaskan diri pada pertimbangan pemberdayaan potensi manusia.

## 7. Kepemimpinan Integratif

Tinjauan literatur menemukan berbagai definisi dan konsep kepemimpinan integratif yang diberikan oleh pakar dan peneliti kepemimpinan. Huxman & Vangen<sup>90</sup> mendefinisikan kepemimpinan

---

<sup>88</sup> *Ibid.*

<sup>89</sup> J.M. Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1987), 180.

<sup>90</sup> Huxham, C., & Vangen, S., Leadership in the Shaping and Implementation of Collaboration Agendas: How Things Happen in a (not Quite) Joined-up World. *Academy of Management Journal*, 2000, 1159-1175.

integratif sebagai kolaborasi antara individu, proses dan struktur. Kepemimpinan integratif juga didefinisikan sebagai integrasi dari kemampuan kepemimpinan, sifat, perilaku, gaya dan variabel situasional, dalam sebuah model teoritis tunggal untuk dapat menjelaskan efektivitas pemimpin.<sup>91</sup> Definisi lainnya tentang kepemimpinan integratif sebagaimana dikemukakan Wart adalah kepemimpinan yang mengintegrasikan elemen transaksi, transformasi dan variabel situasi yang melekat dalam berbagai konteks masyarakat.<sup>92</sup>

Beberapa pendapat ahli menyatakan bahwa kepemimpinan integratif adalah model kepemimpinan kooperatif, kepemimpinan demokratis yang mengintegrasikan semua pemangku kepentingan, tujuan dan peranan yang berbeda, integrasi dari orang, tujuan, struktur, peran setiap anggota organisasi sesuai situasi dan kondisi untuk mencapai efektivitas organisasi. Kerangka model kepemimpinan integratif dapat mengintegrasikan banyak variabel, seperti kemampuan, perilaku, sikap, gaya kepemimpinan dan lain-lain.

#### D. Gaya dan Tipe Kepemimpinan

Setiap pemimpin mempunyai sifat, kebiasaan, watak dan kepribadian sendiri yang unik dan khas. Pola perilaku masing-masing pemimpin seperti gerak-gerik dan strategi yang biasa digunakan dalam memengaruhi bawahan itulah yang biasa disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan tidak saja dipengaruhi oleh sifat dan perilaku individu, tetapi juga dapat dipengaruhi oleh unsur lainnya seperti sifat, perilaku dan situasi orang dalam organisasi, tugas, tekanan, lingkungan dan lain sebagainya. Northouse<sup>93</sup> menjelaskan bahwa pendekatan gaya (*style approach*) dalam kepemimpinan menekankan pada perilaku pemimpin. Berbeda dengan pendekatan sifat yang titik tekannya pada karakteristik kepribadian pemimpin, dan juga pendekatan keterampilan yang menekankan pada aspek kecakapan. Gaya kepemimpinan berfokus pada apa yang dilakukan pemimpin dan bagaimana mereka bertindak.

Studi klasik dan teori modern tentang perilaku organisasi memberikan implikasi langsung dan tidak langsung terhadap gaya kepemimpinan. Studi Hawthorne diinterpretasikan dalam hal implikasinya pada gaya kepemimpinan. Studi klasik Douglas McGregor

<sup>91</sup> Gary Yukl, G. A., *Leadership in Organizations* (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2002).

<sup>92</sup> Van Wart, M., "Public-Sector Leadership Theory: An Assessment". *Public Administration Review*, 2003, 214-228.

<sup>93</sup> Peter G. Northouse, *Leadership: Theory ...,* 73.

tentang Teori X mempresentasikan gaya otoriter tradisional dan Teori Y mempresentasikan gaya humanistik. Studi Lowa menganalisis pengaruh yang bersifat otokrasi, demokrasi, dan gaya laissez-faire, sementara studi yang dilakukan oleh kelompok Michigan menemukan bahwa pemimpin yang berpusat pada karyawan lebih efektif ketimbang pemimpin yang berpusat pada produksi. Studi Ohio State mengidentifikasi pertimbangan (jenis yang bersifat mendukung gaya) dan struktur inisiatif dan perhatian (jenis gaya suportif).<sup>94</sup>

Beberapa model kepemimpinan sebagaimana yang telah dibahas sebelumnya, melahirkan aneka gaya dan tipe kepemimpinan yang variatif, di antaranya sebagai berikut:

### 1. Gaya Otoriter

Pemimpin otoriter adalah pemimpin yang bekerja keras, sungguh-sungguh, teliti dan tertib. Ia bekerja menurut regulasi yang berlaku dengan ketat dan instruksinya harus ditaati.<sup>95</sup> Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas bawahan semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah dan bahkan kehendak pemimpin. Pemimpin memandang dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya.<sup>96</sup>

Pemimpin dengan gaya ini cenderung menjadi diktator yang selalu memberi perintah, aturan dan larangan. Merumuskan masalah dan sekaligus menyodorkan pemecahannya sekaligus untuk dilaksanakan oleh bawahan. Inisiatif dan pemikiran para bawahan sangat dibatasi sehingga hampir tidak ada ruang untuk berkreasi. Orang-orang yang dianggap tidak taat dan tidak menyenangkan akan diancam dengan hukuman, dipecat dan sebagainya. Sebaliknya orang-orang yang dianggap taat dan menyenangkan akan mendapat apresiasi dan penghargaan bahkan dijadikan anak emas oleh pimpinan.

Ciri-ciri utama kepemimpinan otoriter adalah sebagai berikut:

1. Hanya pemimpin yang berhak menentukan tujuan organisasi, terkadang tujuan organisasi cenderung sama dengan tujuan pribadi pemimpin.
2. Organisasi seolah-olah milik pribadi.

<sup>94</sup> Fred Luthans, *Perilaku Organisasi, Edisi 10*. Terj. Vivin Andika Yuwono, dkk (Yogyakarta: ANDI, 2005), 680.

<sup>95</sup> Maman Ukas, *Manajemen Konsep, Prinsip dan Aplikasi* (Bandung: Ossa Promo, 1999), 262-263.

<sup>96</sup> Nur Effendi, *Islamic Educational Leadership, Memahami Integrasi Konsep Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Kalimedia, 2015), 98-99.

3. Bawahan hanya sebagai pelaksana kebijakan dari pimpinan dan harus melaksanakan perintah yang diberikan pimpinan tanpa harus bertanya.
4. Dalam upaya menerapkan disiplin kepada bawahan, metode yang digunakan cenderung memaksa.
5. Tidak menerima kritik, saran ataupun pendapat dari bawahan.
6. Inisiatif dari bawahan ditanggapi sebagai sesuatu yang menyimpang dari kebijakan dan merupakan kesalahan.
7. Keputusan pimpinan merupakan kebijakan terbaik.
8. Bawahan bekerja dalam tekanan dan di bawah bayang-bayang hukuman pimpinan.
9. Keberhasilan bawahan dianggap sebagai ancaman terhadap reputasinya.<sup>97</sup>

## 2. Gaya Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis berbanding terbalik dengan gaya kepemimpinan otoriter. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini sangat menghargai bawahan dan menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama berusaha bertanggung jawab tentang pelaksanaan tujuannya. Bawahan selalu dilibatkan dalam perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan dan penilaian. Setiap anggota dianggap potensi yang berharga dalam usaha mencapai tujuan yang diinginkan.<sup>98</sup> Gaya kepemimpinan ini lebih berorientasi pada hubungan manusiawi (*human relation*), menghargai perbedaan karakteristik masing-masing anggota sehingga setiap orang dihargai dan diakui peran dan eksistensinya dalam memajukan organisasi dan setiap keputusan didasarkan atas dasar musyawarah anggota kelompok. Beberapa ciri utama gaya kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut:

- a. Pimpinan mengakui dan menghargai potensi bawahan.
- b. Pelimpahan wewenang didasari atas potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh bawahan, bukan atas dasar emosional dan kekerabatan.
- c. Berusaha untuk mensinkronkan tujuan organisasi dengan tujuan masing-masing individu serta menghindari benturan kepentingan di antara mereka.
- d. Berusaha menjadikan bawahan lebih sukses dari dirinya, dan menjadikan indikator keberhasilan kepemimpinan yang dilakukannya.

---

<sup>97</sup> *Ibid*, 100-101.

<sup>98</sup> Maman Ukas, *Manajemen Konsep...*, 262-263.

- e. Adanya pelimpahan wewenang merupakan wujud dari kesediaan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk bertanggung jawab atas tugas yang telah dilaksanakan bawahannya.
- f. Bersikap sabar dan bersedia memberikan bantuan kepada siapapun manakala diperlukan.
- g. Kritik dan saran dijadikan masukan bagi peningkatan keberhasilan dan pencapaian tujuan organisasi.<sup>99</sup>

### 3. Gaya *Laissez Faire* (Bebas)

Gaya kepemimpinan *laissez faire* adalah kepemimpinan simbolik di mana pemimpin tidak banyak terlibat dalam kegiatan kelompoknya. Bahkan gaya kepemimpinan ini bisa dianggap sebagai “pemimpin yang tidak memimpin”. Pemimpin menyerahkan sepenuhnya kepada bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Ia hanya akan menerima laporan dari bawahan dengan memberikan kebebasan kepada mereka untuk menetapkan keputusan dan menjalankannya menurut kehendak dan kepentingan masing-masing.

Gaya kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari gaya kepemimpinan otoriter. Pemimpin tidak punya peran yang maksimal, ia bahkan hanya memungsikan dirinya sebagai penasihat.<sup>100</sup> Tingkat keberhasilan organisasi yang dipimpin dengan gaya ini semata-mata hanya karena adanya kesadaran dan dedikasi yang tinggi para bawahan, bukan karena adanya pengaruh dari kepemimpinan.

Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan *laissez faire* adalah sebagai berikut:

- a. Keputusan lebih banyak bergantung kepada bawahan.
- b. Satu kegiatan terkadang tidak memiliki agenda yang pasti dan dapat dilaksanakan tanpa sepengetahuan pimpinan.
- c. Jika terjadi pertentangan, pimpinan tidak berusaha untuk mempertemukan pendapat dari bawahan dengan anggapan bahwa hal itu akan mengurangi rasa kebebasan bawahan.
- d. Berusaha untuk tidak mengatur bawahan secara ketat, bahkan adanya aturan hanya sekedar pelengkap organisasi yang tidak perlu dijalankan.<sup>101</sup>

---

<sup>99</sup> Nur Effendi, *Islamic Educational ...*, 105-106.

<sup>100</sup> Vethzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), 57.

<sup>101</sup> Nur Effendi, *Islamic Educational...*, 108-109.

#### 4. Gaya Pseudo Demokratis

Pseudo berarti palsu atau pura-pura. Gaya kepemimpinan pseudo demokratis adalah gaya kepemimpinan yang terkesan demokratis, tetapi sesungguhnya bersifat otokratis. Pimpinan yang pseudo demokratis penuh dengan manipulasi sehingga pendapatnya sendiri yang harus disetujui.<sup>102</sup>

Gaya kepemimpinan pseudo demokratis ini juga sering disebut sebagai pemimpin yang memanipulasikan demokratisasi atau demokratis semu. Sebagian lainnya menyebut cara memimpin dengan gaya kepemimpinan pseudo demokratis itu seperti *diplomatic manipulation* atau manipulasi diplomatis. Jadi, pemimpin dengan gaya kepemimpinan pseudo demokratis sebenarnya adalah orang yang otoriter, tetapi ia pandai menutupi sifatnya dengan penampilan yang memberikan kesan seolah-olah ia adalah orang yang demokratis.<sup>103</sup>

Penerapannya, pemimpin seakan-akan memberikan ruang yang seluas-luasnya bagi bawahan untuk berpendapat dan berkreasi dalam melaksanakan pekerjaannya, tetapi sesungguhnya hal tersebut hanyalah kamufase di mana keputusan akhir menjadi otoritas pemimpin sesuai dengan skenario yang telah dibuatnya. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kepemimpinan otokratis, tetapi dalam bentuk yang samar-samar dan halus, dan tanpa disadari bahwa tindakan yang dilakukan pemimpin bukanlah hal yang bersifat demokratis.

#### 5. Gaya Permisif

Gaya kepemimpinan permisif adalah gaya kepemimpinan yang serba boleh, tidak bersikap dalam makna sikap yang sesungguhnya, apatis dan tidak mau ambil pusing. Pemimpin yang permisif tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikap yang mudah goyah serta sikap semaunya dan serba boleh. Pimpinan yang termasuk dalam kategori ini biasanya tidak mau mengambil resiko dan tidak mau berkonfrontasi. Bawahan tidak mempunyai pegangan yang jelas, informasi yang diterima simpang siur dan tidak konsisten.

Ciri pimpinan dengan gaya permisif sebagaimana yang dikemukakan Danim adalah:

- a. Tidak ada pegangan yang kuat dan kepercayaan rendah pada diri sendiri.

<sup>102</sup> Hendiyat Soetopo dan Wasti Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Bina Aksara, 1984), 9.

<sup>103</sup> Nur Effendi, *Islamic Educational ...*, 112.

- b. Mengiyakan semua saran.
- c. Lambat dalam membuat keputusan.
- d. Banyak “mengambil muka” kepada bawahan.
- e. Ramah dan tidak menyakiti bawahan.<sup>104</sup>

Tidak ada pola yang stagnan dalam penerapan masing-masing gaya kepemimpinan. Beberapa variasi gaya dan tipe kepemimpinan pun muncul dari campuran banyak gaya kepemimpinan di atas, sebagaimana yang dikemukakan Blake dalam Northouse, yaitu gaya kepemimpinan paternalistik/materialistik dan gaya kepemimpinan oportunistik. Gaya kepemimpinan paternalistik/materialistik ini adalah “diktator yang baik hati” yang bertindak secara murah hati tetapi melakukan itu semata-mata agar tujuan tercapai. Intinya, gaya kepemimpinan paternalistik/materialistik memperlakukan orang seolah-olah mereka tidak ada hubungannya dengan tugas. Pemimpin dengan gaya ini sering kali digambarkan sebagai “bersifat kebapakan” atau “bersifat keibuan” terhadap bawahan, menganggap organisasi sebagai keluarga, membuat banyak keputusan penting dan menghargai loyalitas serta kepatuhan sambil menghukum ketidakpatuhan.<sup>105</sup>

Adapun gaya kepemimpinan oportunistik merujuk pada pemimpin yang menggunakan kombinasi apapun dari gaya-gaya kepemimpinan untuk kemajuan pribadi. Seorang pemimpin yang oportunistik akan mengadaptasi dan mengubah gaya kepemimpinannya demi mendapatkan keuntungan pribadi, menempatkan kepentingan pribadi di atas prioritas lain. Kinerja dan upaya pemimpin adalah untuk menyadari keuntungan pribadi. Sejumlah frasa digunakan untuk menggambarkan gaya kepemimpinan ini, termasuk kasar, licik dan antusias, tetapi juga adaptif dan strategik.<sup>106</sup>

Selanjutnya diadaptasi dari model kepemimpinan situasional, Hersey dan Blanchard<sup>107</sup> menjelaskan bahwa ada 4 (empat) gaya kepemimpinan yang efektif terkait dengan perilaku perintah (tugas) dan perilaku pemberi dukungan (hubungan), yaitu:

*Pertama*, gaya instruktif. Gaya ini sangat cocok diterapkan pada bawahan yang baru atau yang baru bertugas. Ciri-ciri gaya kepemimpinan

---

<sup>104</sup> Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah: dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 214.

<sup>105</sup> Peter G. Northouse, *Leadership: Theory ...,* 78.

<sup>106</sup> *Ibid*, 80-81.

<sup>107</sup> Paul Hersey dan Kenneth Blanchard, *Management of Organizational Behavior, Edisi Ketiga* (New York: enggelwod cliffs, 1977), 161.



instruktif adalah: a) Memberikan pengarahan secara detail dan spesifik tentang apa, bagaimana dan kapan kegiatan atau tugas dilakukan; b) Kegiatan lebih banyak diawasi secara ketat; c) Kadar direktif tinggi; d) Kadar suportif/semangat rendah; e) Kurang dapat meningkatkan kemampuan bawahan; e) Kemampuan motivasi bawahan rendah; dan f) Tingkat kematangan bawahan rendah.

*Kedua*, gaya konsultatif. Penerapannya efektif dilakukan pada bawahan yang memiliki *skill* tinggi, namun kemauan rendah. Ciri-ciri gaya kepemimpinan ini adalah: a) Kadar direktif rendah; b) Kadar suportif tinggi; c) Komunikasi dilakukan secara timbal balik; d) Masih memberikan pengarahan yang spesifik; e) Secara bertahap memberikan tanggung jawab kepada bawahan walaupun masih dianggap belum memiliki kemampuan, dan f) Tingkat kematangan bawahan rendah ke sedang.

*Ketiga*, gaya partisipatif. Penerapannya pada bawahan yang memiliki kemampuan rendah, tetapi memiliki kemauan kerja yang tinggi. Gaya kepemimpinan ini bersifat terbuka dan bebas, pemimpin hanya sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan. Ciri-ciri gaya kepemimpinan partisipatif adalah: a) Pemimpin melakukan komunikasi dua arah; b) Secara aktif mendengar dan merespon keluhan dan kesulitan bawahan; c) Mendorong bawahan untuk menggunakan kemampuan secara maksimal dalam operasional; d) Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan; e) Mendorong bawahan untuk berpartisipasi, dan f) Tingkat kematangan bawahan dari sedang ke tinggi.

*Keempat*, gaya delegatif. Penerapannya efektif pada bawahan yang memiliki kemampuan tinggi dan kemauan tinggi. Ciri-ciri utama gaya kepemimpinan delegatif adalah: a) Memberikan pengarahan kepada bawahan bila diperlukan saja; b) Memberikan semangat dianggap tidak perlu lagi; c) Penyerahan tanggung jawab kepada bawahan untuk mengatasi dan menyelesaikan tugas; d) Tidak perlu memberikan motivasi; e) Tingkat kematangan bawahan tinggi.

Pada prinsipnya tidak ada satu gayapun yang dapat diterapkan secara konsisten pada beragam situasi organisasi. Tidak ada gaya kepemimpinan yang baik untuk semua situasi, sehingga masing-masing gaya kepemimpinan memiliki kelebihan dan keunggulan yang berbeda satu dengan yang lainnya. Gaya kepemimpinan sebagai pola perilaku atau cara bertindak seorang pemimpin yang memiliki ke-khas-an tersendiri dalam memengaruhi bawahan tentu saja dapat terus berkembang sesuai dengan ruang dan waktu yang terus berjalan.



### BAB III

## TEORI KOMUNIKASI

Salah satu unsur penting dalam aktivitas kepemimpinan adalah komunikasi. Sebagai sebuah aktivitas interaksi, kerjasama dan bahkan mempengaruhi orang lain, kepemimpinan memerlukan pola komunikasi yang baik dan efektif dalam menyampaikan dan menerima pesan, ide-ide maupun informasi baik secara formal maupun informal. Komunikasi membuat sistem kooperatif sebuah organisasi menjadi lebih dinamis dan menghubungkan tujuan organisasi dengan semua orang yang terlibat di dalamnya.

Chester Barnard dalam buku klasik *The Functions of the Executive* merupakan orang pertama yang mengembangkan ide penting inti peranan yang dimainkan komunikasi dalam organisasi.<sup>108</sup> Barnard meyakini bahwa komunikasi merupakan salah satu elemen penting sebuah organisasi dan menjadi kekuatan pembentuk utama organisasi tersebut. Komunikasi membuat sistem kooperatif organisasi menjadi lebih dinamis dan menghubungkan tujuan organisasi dengan orang-orang yang terlibat di dalamnya.<sup>109</sup> Hasil penelitian Luthans dkk menunjukkan bahwa dalam hal kepemimpinan, kontribusi aktivitas komunikasi bahkan menempati proporsi tertinggi terhadap efektivitas manajer, sebagaimana diagram berikut.

**KONTRIBUSI TERHADAP EFEKTIVITAS MANAJER**  
(N=178, berasal dari data observasi peserta yang berhubungan dengan ukuran efektivitas, yang digabungkan dari kinerja unit dan kepuasan serta komitmen bawahan)



Diagram 1  
Kontribusi Aktivitas Komunikasi pada Efektivitas Manajer<sup>110</sup>

<sup>108</sup> Fred Luthans, *Perilaku Organisasi* ..., 370.

<sup>109</sup> Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1938), 90.

<sup>110</sup> Fred Luthans, *Perilaku Organisasi* ..., 370.

Korelasi antara ilmu komunikasi dengan kepemimpinan terletak pada peninjauannya yang terfokus kepada orang-orang yang terlibat dalam sebuah organisasi, baik itu pemimpin, yang dipimpin maupun pihak-pihak eksternal yang tidak terkait langsung dengan kepemimpinan tersebut. Sebagai bahan telaah untuk menyajikan konsepsi pola komunikasi kepemimpinan, maka dapat dilihat dari bentuk komunikasi yang berlangsung, metode dan teknik yang digunakan, media yang dipakai, proses terjadinya komunikasi serta faktor-faktor yang mendukung dan menghambat. Hal ini tentu saja akan berbeda satu dengan yang lainnya sesuai dengan jenis, sifat dan lingkup serta kondisi di mana kepemimpinan tersebut terjadi.

### A. Definisi Komunikasi

Istilah komunikasi digunakan secara bebas dalam masyarakat melinia, baik dalam bidang pendidikan, hukum, manajemen dan pada bidang-bidang lainnya. Semua anggota masyarakat secara umum sudah sangat familiar dengan istilah komunikasi.

Kata komunikasi atau *communication* dalam bahasa Inggris berasal dari kata Latin “communis” yang berarti “sama”, “communico, communication”, atau “communicare” yang berarti “membuat sama” (*to make common*). Istilah pertama (*communis*) sering disebut sebagai asal-usul kata komunikasi, yang merupakan akar dari kata-kata Latin lainnya yang mirip. Komunikasi menyarankan bahwa suatu pikiran, makna, atau pesan yang dianut secara sama.<sup>111</sup> Baran menyebutnya sebagai proses menciptakan makna bersama.<sup>112</sup>

Kebanyakan definisi komunikasi yang digunakan dalam banyak literatur perilaku organisasi menekankan penggunaan simbol untuk mentransfer makna informasi. Misalnya, sebuah analisis menekankan bahwa komunikasi adalah pemahaman terhadap sesuatu yang tidak terlihat dan tersembunyi. Elemen yang tersembunyi dan simbolis ini melekat pada budaya dan memberikan arti pada proses komunikasi yang dapat dilihat.<sup>113</sup>

Menurut Porter dan Robert dalam Hoy dan Miskel, komunikasi merupakan proses yang digunakan oleh manusia untuk bertukar pesan

---

<sup>111</sup> Deddy Mulyana, *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), 41.

<sup>112</sup> Stanley J. Baran, *Pengantar Komunikasi Massa, Melek Media dan Budaya*. Terj. S. Rouli Manalu, (Jakarta: Erlangga, 2008), 6.

<sup>113</sup> Bernard J. Reilly dan Joseph A. Di Angelo, Jr., “Communication: A Cultural System of Meaning and Value”, *Human Relations*, 1990, 129.

signifikan dan berbagai makna tentang gagasan dan perasaan mereka satu sama lain.<sup>114</sup> Selanjutnya dalam pandangan Myers dan Myers, komunikasi bisa juga dipandang sebagai sebuah proses transaksional tempat manusia membangun makna dan menumbuhkan ekspektasi terhadap peristiwa yang terjadi di sekeliling mereka melalui pertukaran simbol.<sup>115</sup> Definisi lainnya menyebutkan bahwa komunikasi adalah pemahaman terhadap sesuatu yang tidak terlihat dan tersembunyi. Elemen yang tersembunyi dan simbolis ini melekat pada budaya yang memberikan arti pada proses komunikasi yang dapat dilihat.<sup>116</sup>

Secara lebih sederhana Wibowo mengemukakan bahwa komunikasi itu adalah proses penyampaian informasi dari satu pihak baik individu, kelompok atau organisasi sebagai *sender* kepada pihak lain sebagai *receiver* untuk memahami dan terbuka peluang memberikan respon balik kepada *sender*.<sup>117</sup> Komunikasi juga diartikan sebagai pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan dimaksud dapat dipahami.<sup>118</sup>

Ada hal penting yang tidak boleh terabaikan dalam komunikasi, yaitu persamaan persepsi atau persamaan pengertian antara komunikator (penyampai pesan) dan komunikan (penerima pesan) terhadap pesan yang disampaikan. Hal ini biasa disebut dengan komunikasi efektif, di mana komunikator dan komunikan sama-sama memiliki pengertian yang sama tentang suatu pesan. Dalam bahasa asing orang menyebutnya “*the communication is in tune*”, yaitu kedua belah pihak yang berkomunikasi sama-sama mengerti isi pesan yang disampaikan. Menurut Rakhmat, komunikasi yang efektif ditandai dengan adanya pengertian, dapat menimbulkan kesenangan, memengaruhi sikap, meningkatkan hubungan sosial yang baik dan pada akhirnya menimbulkan suatu tindakan.<sup>119</sup>

Beberapa pandangan yang telah dikemukakan, dapat dipahami bahwa komunikasi adalah proses pertukaran informasi dan gagasan dari satu pihak baik individu maupun kelompok kepada pihak lainnya yang menghasilkan tingkat pemahaman tertentu dan biasa memengaruhi suatu tindakan. Sebagai sebuah proses relasional, komunikasi mencakup

<sup>114</sup> Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel, *Administrasi Pendidikan: Teori, Riset dan Praktik*. Terj. Daryatno, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 580.

<sup>115</sup> *Ibid*, 585.

<sup>116</sup> Fred Luthans, *Perilaku Organisasi ...*, 372.

<sup>117</sup> Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2015), 166.

<sup>118</sup> Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku ...*, 336.

<sup>119</sup> Jalaluddin Rakhmat, *Psikologi Komunikasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 109.

pengiriman pesan antar orang dengan menggunakan simbol-simbol tertentu, tanda dan isyarat kontekstual untuk mengungkapkan makna, menciptakan pemahaman yang sama dan selanjutnya dapat memengaruhi suatu tindakan. Pola komunikasi adalah bentuk atau pola hubungan dua orang atau lebih dalam proses pengiriman dan penerimaan cara yang tepat sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami.

Ada tiga konseptualisasi yang dikemukakan oleh John R. Wenburg dan William W. Wilmot, juga Kenneth K. Sereno dan Edward M. Bodaken sebagai kerangka pemahaman terhadap makna komunikasi, yakni komunikasi sebagai tindakan satu arah, komunikasi sebagai interaksi dan komunikasi sebagai transaksi.<sup>120</sup>

Komunikasi yang dikonsepsikan sebagai tindakan satu arah dianggap merupakan suatu proses linier yang dimulai dengan sumber atau pengirim, komunikator dan berakhir pada penerima, sasaran dan tujuannya. Oleh Burgoon, komunikasi satu arah disebut sebagai “definisi berorientasi sumber” (*source oriented defenition*). Definisi ini menyiratkan komunikasi sebagai kegiatan yang secara sengaja dilakukan seseorang menyampaikan rangsangan untuk membangkitkan respon orang lain. Dalam konteks ini komunikasi dianggap suatu tindakan yang disengaja untuk menyampaikan pesan demi memenuhi kebutuhan komunikator. Konsep ini mengabaikan komunikasi yang tidak disengaja, seperti pesan yang tidak direncanakan yang tersirat dalam ekspresi wajah dan nada suara, atau isyarat lain yang sifatnya spontan. Selain itu, komunikasi satu arah juga mengabaikan pengaruh timbal balik antara pembicara dan pendengar.<sup>121</sup>

Konsep kedua adalah komunikasi sebagai interaksi. Hal ini dapat disamakan dengan istilah komunikasi sebagai proses sebab-akibat atau aksi-reaksi. Ada umpan balik dalam setiap komunikasi yang dilakukan. Konsep ini dipandang lebih dinamis jika dibandingkan dengan konsep pertama. Namun demikian, konsep ini masih terpaku dengan orientasi pengirim dan penerima saja atau dengan kata lain masih berorientasi pada sumber komunikasi walaupun dilakukan secara bergantian.

Adapun komunikasi sebagai transaksi dapat diartikan sebagai proses personal, karena pemahaman dan makna yang diperoleh sangat bergantung dan bersifat pribadi. Konsep komunikasi yang ketiga ini dipandang lebih dinamis karena tidak terbatas pada hal-hal

<sup>120</sup> Kenneth K. Sereno dan Edward M. Bodaken, *Understanding Human Communication* (Boston: Houghton Mifflin, 1975), 114.

<sup>121</sup> Ralph Webb Jr, *International Speech Communication: Principles and Practices* (New Jersey: Prectice, 1975), 16.

yang disengaja atau respon yang diamati saja. Sepanjang orang telah menafsirkan perilaku orang lain baik verbal maupun non verbal, maka komunikasi dianggap telah berlangsung. Pada konteks ini komunikasi sangat berorientasi pada pihak penerima.

Ada 8 (delapan) unsur pokok dalam proses terjadinya suatu komunikasi, yaitu:

1. Pengirim/sumber adalah orang yang mempunyai ide untuk mengadakan komunikasi.
2. *Encoding* adalah proses menerjemahkan informasi menjadi serangkaian simbol untuk komunikasi.
3. *Message* (pesan) adalah informasi yang sudah disandikan dikirimkan oleh pengirim kepada penerima.
4. *Channel* (saluran) adalah media komunikasi formal antara seorang pengirim dan seorang penerima.
5. *Receiver* (penerima) adalah individu yang menanggapi pesan dari pengirim.
6. *Decoding* (pengartian) adalah interpretasi suatu pesan menjadi informasi yang berarti.
7. *Noice* (gangguan) adalah faktor yang menimbulkan gangguan, kebingungan terhadap komunikasi.
8. Umpan balik adalah balikan dari proses komunikasi sebagai suatu reaksi terhadap informasi yang disampaikan oleh pengirim.<sup>122</sup>

Unsur-unsur komunikasi yang selalu ada dalam setiap proses komunikasi sebagaimana yang disebutkan sangat mempengaruhi kualitas komunikasi yang sedang terjadi.

## B. Teori-teori Komunikasi

Komunikasi adalah topik yang sangat luas dan tidak terbatas dalam bidang perilaku organisasi saja. Dari waktu ke waktu, muncul kajian-kajian yang fokus membahas masalah ini dan melahirkan teori-teori komunikasi, di antaranya:

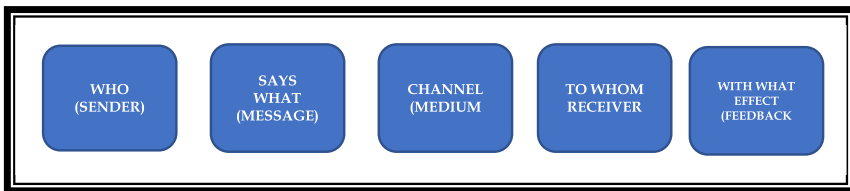
### 1. Teori Komunikasi Laswell

Salah satu teoritikus komunikasi yang pertama dan paling terkenal adalah Harold D. Lasswell. Pada tahun 1948 mengemukakan model komunikasi yang sederhana dan sering dikutip banyak orang dan hingga kini masih diterapkan sebagai model komunikasi dasar. Model

<sup>122</sup> Veithzal Rivai Zainal dkk, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2014), 336 - 337.

komunikasi tersebut yakni: Siapa sumbernya (*who*), apa yang disampaikan (*says what*), melalui media apa (*in which channel*), siapa sasarannya (*to whom*) dan apa pengaruhnya (*what that effect*).<sup>123</sup>

Dalam sebuah komunikasi, amatlah penting menentukan unsur sumber atau pengirim (*who*) yang merangsang pertanyaan mengenai pengendali pesan, dan unsur pesan yang disampaikan (*says what*) yang merupakan bahan untuk analisis isi. Saluran komunikasi (*in which channel*) dikaji dalam analisis media. Unsur penerima pesan atau sasaran (*to whom*) dikaitkan dengan analisis khalayak. Sementara unsur pengaruh (*what that effect*) jelas berhubungan dengan akibat yang ditimbulkan pesan komunikasi pada khalayak pembaca, pendengar atau pemirsa.



Bagan 4  
Pola Komunikasi Harold D.Lasswell

## 2. Teori Shannon dan Weaver

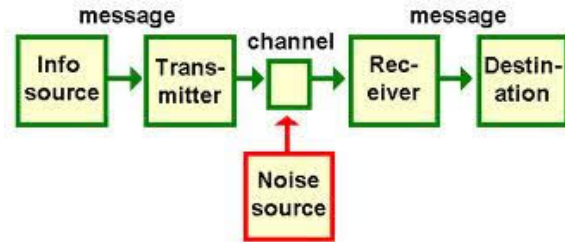
Teori komunikasi yang dikemukakan Claude Shannon dan Warren Weaver (1949) sering disebut model matematis atau model teori informasi. Model ini memiliki pengaruh yang kuat atas model atau teori komunikasi lainnya. Model ini menyoroti problem penyampaian pesan berdasarkan tingkat kecermatannya.

Teori Shannon dan Weaver mengasumsikan bahwa sumber informasi menghasilkan pesan untuk dikomunikasikan dari seperangkat pesan yang dimungkinkan. Pemancar (*transmitter*) mengubah pesan menjadi sinyal yang sesuai dengan saluran yang digunakan. Saluran (*channel*) adalah medium yang mengirimkan sinyal dari *transmitter* ke penerima (*receiver*). Dalam percakapan, sumber informasi adalah otak, *transmitter*-nya adalah mekanisme suara yang menghasilkan sinyal (kata-kata), yang ditransmisikan lewat udara (sebagai saluran). Penerima (*receiver*), yakni mekanisme pendengaran, melakukan operasi sebaliknya yang dilakukan *transmitter* dengan mengkonstruksi pesan dari sinyal. Sasaran (*destination*) adalah (otak) orang yang menjadi tujuan pesan tersebut.<sup>124</sup>

<sup>123</sup> Werner Severin and James W. Tankard, Jr, *Communication Theories,, Origin, Methods and Uses in the Mass Media* (New York: Logman, 1992), 38.

<sup>124</sup> *Ibid*





Bagan 5  
Pola Komunikasi Shannon dan Weaver

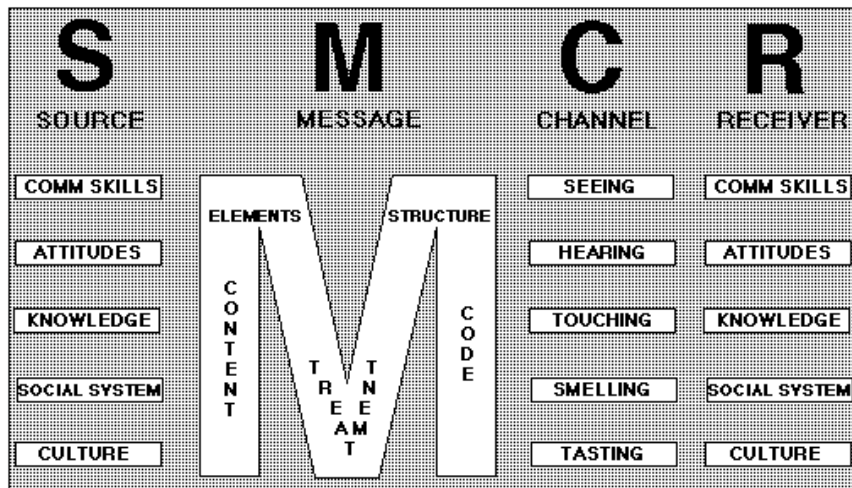
### 3. Teori SMCR Berlo

Teori komunikasi lainnya yang dikenal luas adalah teori David K. Berlo (1960). Teori ini dikenal dengan model SMCR, kepanjangan dari *Source* (sumber), *Message* (pesan), *Channel* (saluran), dan *Receiver* (penerima). Sebagaimana dikemukakan Berlo, sumber adalah pihak yang menciptakan pesan, baik seseorang ataupun kelompok. Pesan adalah terjemahan gagasan ke dalam kode simbolik, seperti bahasa atau isyarat. Saluran adalah medium yang membawa pesan, dan penerima adalah orang yang menjadi sasaran komunikasi.<sup>125</sup>

Menurut Berlo, sumber dan penerima pesan sangat dipengaruhi oleh faktor keterampilan komunikasi, sikap, pengetahuan, sistem sosial, dan budaya. Pesan dikembangkan berdasarkan elemen, struktur, isi, perlakuan, dan kode. Salurannya berhubungan dengan pancaindera; melihat, mendengar, menyentuh, membaui dan merasai. Model ini lebih bersifat organisasional daripada mendeskripsikan proses karena tidak menjelaskan umpan balik.<sup>126</sup> Salah satu kelebihan Berlo adalah bahwa model ini tidak terbatas pada komunikasi publik atau komunikasi massa, namun juga komunikasi antarpribadi dan berbagai bentuk komunikasi tertulis. Model ini juga merinci unsur-unsur yang penting dalam proses komunikasi.

<sup>125</sup> Michael Burgoon, *Approaching Speech/Communication* (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1974), 16.

<sup>126</sup> John W. Keltner, *Interpersonal Speech-Communication: Element and Structure* (Belmont California: Wadsworth, 1970), 18.



Bagan 6  
Pola Komunikasi SMCR Berlo

#### 4. Teori E Mark Hanson

Hanson dalam bukunya *Educational Administration and Organizational Behavior* mengklasifikasi teori-teori komunikasi, yakni teori klasik, teori sistem sosial, dan teori sistem terbuka. Seluruhnya tergabung pada sebuah perspektif terhadap proses komunikasi, siapa yang seharusnya berkata, melalui jalan yang mana, untuk siapa, dan apa dampaknya.

Teori klasik telah menetapkan gagasan tentang bagaimana seharusnya proses komunikasi beroperasi, atau siapa seharusnya mengatakan melalui saluran apa, bagi siapa dampaknya. komunikasi digunakan untuk memfasilitasi perintah dan secara vertikal merupakan kendali seorang.<sup>127</sup> Rogers menyatakan bahwa komunikasi menjadi formal, hirarki dan terencana. Tujuannya untuk mempermudah pekerjaan yang dilakukan, untuk meningkatkan efisiensi dan produktifitas.<sup>128</sup> Orentasi teori klasik menggambarkan bahwa komunikasi merupakan pengiriman informasi. Proses komunikasi cenderung bersifat top-down, yang membawa pesan dari satu orang ke orang lain.<sup>129</sup>

<sup>127</sup> E Mark Hanson, *Educational Administration and Organizational Behavior* (USA: A Simon & Schuster Company, 1996), 222 - 223.

<sup>128</sup> Everret M. Rogers dan Rekha Agarwala-Rogers, *Communication in Organizations* (New York: The Free Press, 1976), 34.

<sup>129</sup> E Mark Hanson, *Educational Administration ...*, 223.

Adapun teori komunikasi sistem sosial berorientasi pada hubungan kemanusiaan. Secara signifikan kata ‘*commom*’, ‘*commune*’, dan ‘*communication*’ mempunyai akar etimologi yang sama. Observasi Rogers menyebutkan bahwa komunikasi tidak hanya sebuah masalah aksi reaksi, tetapi merupakan sebuah pertukaran transaksional antara satu individu atau lebih.<sup>130</sup> Dalam konteks ini, komunikasi dapat didefinisikan sebagai pertukaran makna (*the exchange of meaning*).

Selanjutnya dalam sistem terbuka, komunikasi dipahami sebagai pertukaran pesan dan makna antara antarorganisasi dan seluruh ruang lingkungannya sebagai jaringan dari subsistem organisasi. Komunikasi adalah perekat yang dapat menyatukan seluruh anggota dan elemen organisasi.

Orientasi komunikasi dalam teori sistem terbuka tidak dapat hanya dipahami sebagai proses mentransmisi pesan antara pengirim dan penerima saja. Komunikasi juga tidak hanya dipahami sebagai sistem relasi sosial yang sedang terjadi. Komunikasi hanya dapat dipahami dalam hubungannya dengan sistem sosial yang terjadi di dalamnya. Ringkasnya, proses komunikasi dalam sebuah organisasi harus diuji dan dipahami dengan sungguh – sungguh dalam 3 level yang meliputi (1) proses pengiriman dan penerimaan pesan melalui saluran khusus; (2) rintangan formal dan informal dan proses fasilitator, dan (3) keanekaragaman sosial, politik, budaya, dan lingkungan ekonomi yang mengelilingi dan menembus setiap aspek dari proses komunikasi.<sup>131</sup>

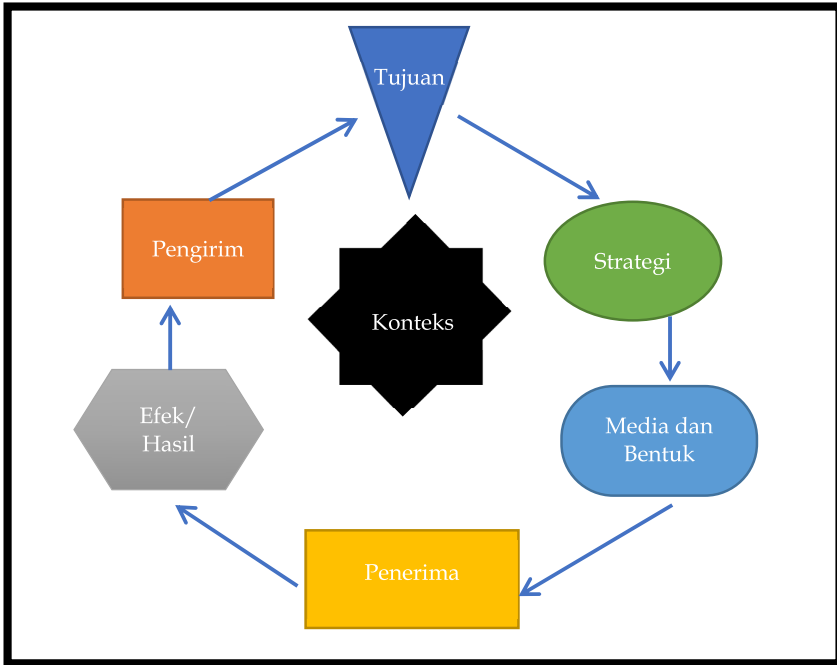
## 5. Teori Komunikasi Efektif Hoy dan Miskel

Konsep dan gagasan para ahli komunikasi telah melahirkan banyak variasi pola komunikasi. Pola komunikasi yang dikemukakan memiliki sifat dasar yang hampir sama. Begitupun pola komunikasi efektif yang digagas Hoy dan Miskel mensyaratkan tujuh elemen komunikasi, yaitu adanya pengirim, tujuan, strategi, media dan bentuk pesan, penerima, efek atau hasil, dan konteks.

Berikut pola umum komunikasi yang dirangkum oleh Hoy dan Miskel dari beberapa konsep dan gagasan para ahli.

<sup>130</sup> Everret M. Rogers dan Rekha Agarwala-Rogers, *Communication ...*, 18.

<sup>131</sup> E Mark Hanson, *Educational Administration ...*, 223.



Bagan 7  
Pola Komunikasi Efektif Hoy dan Miskel<sup>132</sup>

Paparan singkat dari proses komunikasi sebagaimana pola di atas sebagai berikut.

- a) Pengirim. Pengirim sering kali disebut komunikator adalah sebagai sumber, penutur dan pemberi isyarat. Pengirim bisa berupa individu, kelompok dan unit-unit organisasi (misalnya kepala sekolah, kiai, yayasan, dewan santri) yang mengirimkan dan menyebarluaskan pesan kepada individu, kelompok dan organisasi lainnya. Pesan biasanya berupa isyarat atau simbol verbal atau non verbal yang mempresentasikan gagasan dan informasi yang diharapkan bisa dikomunikasikan atau disampaikan kepada orang lain oleh pengirim.
- b) Tujuan. Tujuan adalah sesuatu yang dirumuskan oleh pengirim -secara tersirat maupun tersurat- bagi pesan-pesan yang akan disampaikan. Tujuan-tujuan umum komunikasi kepemimpinan mencakup pemberian instruksi kepada penerima untuk bertindak dengan cara tertentu, pengelolaan interaksi di antara penerima, dan pemberian pengaruh terhadap perilaku dan sikap penerima.

<sup>132</sup> Hoy, Wayne K & Cecil G. Miskel, *Administrasi Pendidikan...*, 581.

- c) Strategi. Untuk mencapai tujuan-tujuan sebuah komunikasi, pengirim dapat menerapkan berbagai strategi komunikasi seperti pemberian konteks dan kekhususan ke dalam pesan, intonasi pesan, penyetelan nada emosional yang sesuai, penyesuaian pesan dengan menggunakan umpan balik sebelumnya dari penerima, pertimbangan perspektif penerima.
- d) Media dan bentuk. Aktivitas mengubah pesan ke dalam simbol-simbol tertentu meliputi penentuan media dan bentuk komunikasi yang tepat. Media yang disebut juga saluran komunikasi sematamata merupakan sarana yang membawa pesan. Media komunikasi bisa berupa gelombang cahaya isyarat dan sinyal non verval seperti kode morse, gelombang suara seperti percakapan tatap muka, sinyal elektronik seperti handphone dan lain-lain. Bentuk mengacu pada konfigurasi dan gaya sebuah pesan. Bentuk pesan meliputi ukurannya, lingkup penyebarannya, susunan gagasannya dan juga tingkat formalitasnya.
- e) Penerima. Penerima atau biasa disebut komunikan adalah individu-individu yang menjadi sasaran pesan. Dengan membaca, menyimak dan menyaksikan, individu (komunikan) mengkonstruksi makna dengan menginterpretasikan atau memahami pesan-pesan yang diterimanya. Seorang pengirim pesan perlu menggunakan kata-kata dan simbol yang memberikan makna yang sama dengan yang ditangkap/dimiliki oleh penerima. Banyak hal yang dapat memengaruhi cara seorang penerima membangun makna bagi sebuah pesan verbal maupun non verbal seperti penyusunan pesan yang buruk, pemilihan diksi, pengalaman masa lalu dan sebagainya.
- f) Efek komunikasi. Hasil umum dari proses sebuah komunikasi disebut dengan efek komunikasi. Macam-macam efek komunikasi antara lain mendapatkan pengetahuan baru, pemahaman timbal balik, sikap yang berbeda, perubahan pada budaya organisasi, tingkat kepuasan kerja yang berubah, hubungan yang baru atau meningkat antara pengirim dan penerima pesan dan beraneka ragam efek lainnya.
- g) Konteks. Konteks memainkan peranan utama dalam model yang diilustrasikan di atas, karena memengaruhi semua komponen yang lain. Konteks sangat berdampak pada tingkat efisiensi dan efektivitas upaya-upaya komunikasi. Konteks dimaksud adalah: *Pertama* konteks fisik, di mana proses komunikasi berlangsung dalam ruang, situasi, iklim, udara, penataan dinding, warna dan

lainnya. *Kedua*, konteks psikologi, yaitu situasi psikologis para peserta komunikasi, seperti sikap, emosi, prasangka, dan lainnya. *Ketiga*, konteks sosial, seperti norma kelompok, nilai sosial dan karakteristik budaya. *Keempat*, konteks waktu yang terkait dengan komunikasi berlangsung.

### C. Fungsi dan Macam Komunikasi

#### 1. Fungsi Komunikasi

William I Gorden dalam Deddy Mulyana mengkategorikan fungsi komunikasi menjadi empat, yaitu:<sup>133</sup> Pertama, komunikasi sosial. Fungsi komunikasi sebagai komunikasi sosial setidaknya mengisyaratkan bahwa komunikasi itu penting untuk membangun konsep diri, aktualisasi diri, kelangsungan hidup, memperoleh kebahagiaan, menghindari tekanan dan ketegangan, antara lain melalui komunikasi yang bersifat menghibur dan memupuk hubungan dengan orang lain.

Kedua, komunikasi ekspresif. Komunikasi ini dapat dilakukan baik sendirian maupun dalam kelompok. Komunikasi ekspresif tidak otomatis bertujuan memengaruhi orang lain, tetapi dapat dilakukan sejauh komunikasi tersebut menjadi instrumen untuk menyampaikan perasaan-perasaan (emosi). Perasaan-perasaan tersebut terutama disampaikan melalui pesan-pesan nonverbal seperti perasaan sayang, peduli, rindu, simpati, gembira, sedih, takut, prihatin dan benci.

Ketiga, komunikasi ritual. Erat kaitannya dengan komunikasi ekspresif adalah komunikasi ritual yang biasanya dilakukan secara kolektif. Suatu komunitas sering melakukan upacara-upacara yang berlainan sepanjang tahun dan sepanjang hidup, yang disebut antropolog sebagai *rites of passage* seperti upacara kelahiran, khitanan, ulang tahun, pertunangan, pernikahan dan banyak lagi upacara lainnya. Dalam upacara-upacara tersebut, orang mengucapkan kata-kata atau menampilkan perilaku tertentu yang bersifat simbolik. Ritus-ritus lain seperti berdoa, shalat, membaca kitab suci, menunaikan ibadah haji, upacara bendera, wisuda, perayaan lebaran, natal, termasuk komunikasi ritual. Mereka yang berpartisipasi dalam bentuk komunikasi ritual tersebut menegaskan komitmen mereka kepada tradisi keluarga, suku, bangsa, negara, ideologi atau agama mereka.

Keempat, komunikasi instrumental. Komunikasi instrumental mempunyai beberapa tujuan umum, yaitu menginformasikan, mengajar,

---

<sup>133</sup> Deddy Mulyana, *Ilmu Komunikasi ...*, 5 – 30.

mendorong, mengubah sikap dan keyakinan dan mengubah perilaku atau menggerakkan tindakan dan untuk menghibur yang kesemuanya mengandung muatan persuasif. Komunikasi berfungsi sebagai instrumen untuk mencapai tujuan pribadi dan pekerjaan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Tujuan jangka pendek misalnya untuk memperoleh pujian, menumbuhkan kesan yang baik, memperoleh simpati dan sebagainya. Adapun tujuan jangka panjang dapat diraih melalui keahlian komunikasi, misalnya keahlian berpidato, berunding, berbahasa asing dan sebagainya.

Konteks organisasi, fungsi komunikasi menurut Mudjoto yang dikutip Widjaya adalah sebagai alat suatu organisasi sehingga seluruh kegiatan organisasi dapat dipersatukan untuk mencapai tujuan tertentu, Alat untuk mengubah perilaku anggota dalam suatu organisasi, dan Alat agar informasi dapat disampaikan kepada seluruh anggota organisasi.<sup>134</sup>

## 2. Macam-macam Komunikasi

### a. Sistem Simbol

Simbol atau lambang bisa berupa kata ataupun benda yang mewakili gagasan, perasaan dan maksud. Berdasarkan sistem simbol yang digunakan, manusia menggunakan dua sistem simbol utama, yaitu verbal dan nonverbal. Mengutip pendapat ahli, Hoy dan Miskel<sup>135</sup> memaparkan sistem simbol verbal yang meliputi: a) Pembicaraan manusia, percakapan langsung dan tatap muka sebagai individu atau dalam kelompok, b) Pembicaraan manusia melalui media elektronik seperti telepon, radio, televisi dan konferensi video, c) Media tulisan seperti memo, surat, faks, selebaran, papan buletin dan surat kabar, dan d) Media tulisan melalui media elektronik seperti surel, papan buletin elektronik, blog, situs dan basis data.

Sedangkan komunikasi yang menggunakan simbol-simbol nonverbal meliputi: a) Bahasa atau isyarat tubuh seperti ekspresi wajah, postur tubuh, dan gerakan tangan dan lengan, b) Benda-benda fisik atau artefak dengan nilai simbolik seperti hiasan kantor, karya seni, busana, dan perhiasan, c) Ruang seperti kewilayahan dan ruang pribadi atau kedekatan fisik, d) Sentuhan seperti dekapan, penepukan pundak atau penepukan pantat, e) Waktu seperti kesegeraan, keterlambatan dan jumlah (waktu), dan f) Simbol-simbol nonverbal lainnya seperti intonasi, aksen, pekikan/ ketinggian suara, intensitas suara dan laju pertuturan.

<sup>134</sup> Widjaya, H.A.W, *Komunikasi dan Hubungan Masyarakat* (Jakarta: Bina Aksara, 1986), 54.

<sup>135</sup> Hoy, Wayne K & Cecil G. Miskel, *Administrasi Pendidikan...*, 598.

Selain dimensi komunikasi nonverbal sebagaimana diungkap di atas, ada juga cara mengungkapkan dimensi nonverbal lainnya yang biasa disebut dengan *paralanguage*, yang mencakup segala sesuatu seperti kualitas suara, nada, volume, kecepatan bicara, pola, tidak lancar (misalnya “ah”, “um”, dan “uh”), tertawa dan menguap. Misalnya nada suara (tulus atau pura-pura) adalah hal yang penting dalam layanan pelanggan. Begitu juga dengan perbedaan nada bicara kepada siapa seseorang berbicara (kepada pimpinan atau rekan kerja) dan dalam konteks lingkungan apa (misalnya di ruang pimpinan atau di lapangan golf).<sup>136</sup>

Komunikasi nonverbal semakin menjadi perhatian dalam studi komunikasi. Komunikasi jenis ini atau dalam istilah lainnya “bahasa bisu” merupakan respon manusia tanpa kata (seperti gestur dan ekspresi wajah) dan karakteristik lingkungan yang dirasakan tentang bagaimana pesan verbal dan nonverbal ditransmisikan. Dengan demikian komunikasi akan selalu terjadi baik dengan mengatakan sesuatu ataupun tidak.

b. Arah Komunikasi

Secara teori, arah komunikasi terbagi menjadi 3 (tiga) yaitu, komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, dan komunikasi lateral<sup>137</sup> dengan penjelasan sebagai berikut.

1) Komunikasi ke Arah Bawah

Komunikasi ke arah bawah (*downward process*) ini maksudnya adalah komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dari sebuah kelompok atau organisasi menuju ke level yang lebih rendah. Para pemimpin kelompok dan manajer menggunakannya untuk memberi arahan tugas mengenai instruksi pekerjaan, memberi informasi mengenai prosedur dan praktik organisasi, menyediakan informasi mengenai pemikiran dasar pekerjaan, memberitahu bawahan mengenai kinerja mereka, menyediakan informasi ideologi guna memudahkan indoktrinasi tujuan.<sup>138</sup>

Pada masa digitalisasi dewasa ini, jenis komunikasi ke bawah banyak dilakukan secara online karena dianggap memiliki efisiensi yang tinggi. Media yang digunakan seperti teknologi web, *chat room*, Facebook, Whatsapp dan media online lainnya. Meskipun

<sup>136</sup> Fred Luthans, *Perilaku Organisasi ...*, 378..

<sup>137</sup> Stephen Robbins dan Judge Timothy A, *Perilaku Organisasi*. Terj. Ratna Saraswati dan Febriella Sirait (Jakarta: Salemba Empat, 2015), 225 -226.

<sup>138</sup> Daniel Katz dan Robert Kahn, *The Social Psychology of Organizations 2nd ed.* Wiley (New York, 1978), 440.



demikian, komunikasi oral masih merupakan media penting untuk komunikasi ke bawah. Contoh media oral yang digunakan dalam sistem adalah aturan atau instruksi langsung dari pimpinan, pidato, telepon dan sebagainya.

2) Komunikasi ke Arah Atas

Komunikasi ke arah atas adalah komunikasi menuju ke level yang lebih tinggi di dalam kelompok atau organisasi. Komunikasi ini digunakan untuk memberikan umpan balik ke para petinggi, menginformasikan mereka mengenai perkembangan dari tujuan, dan penyampaian masalah yang terjadi. Para manajer juga bergantung pada komunikasi ke arah atas untuk mengetahui situasi dan kondisi dan di lapangan agar dapat meningkatkan kondisi yang sedang terjadi.

3) Komunikasi Lateral

Komunikasi yang terjadi antaranggota dari kelompok yang sama, para anggota dari kelompok kerja pada level yang sama, para manajer pada level yang sama atau beberapa pekerja yang setara secara horizontal lainnya. Inilah yang dimaksud dengan komunikasi lateral.

c. Komunikasi Menurut Perilakunya

Ada 5 macam tipe komunikasi sebagaimana yang diungkapkan Terry dalam bukunya *Principles of Management* sebagai berikut.<sup>139</sup>

- 1) Komunikasi formal, mengikuti rantai perintah organisasi formal. Untuk komunikasi jenis ini, jalur transmisi telah digariskan, formatnya sudah ditetapkan dan ketentuan resmi mengikatnya. Komunikasi formal yang terjadi di antara anggota organisasi yang tata caranya telah diatur dalam struktur organisasinya, misalnya memo, kebijakan, pernyataan, jumpa pers, dan surat-surat resmi, rapat kerja perusahaan, konferensi, seminar dan sebagainya. Komunikasi formal bersifat resmi dan biasanya dilakukan dalam lembaga formal melalui garis perintah atau bersifat instruktif, berdasarkan struktur organisasi.
- 2) Komunikasi informal. Komunikasi yang digunakan sebagai pelengkap komunikasi formal yang terjadi di dalam suatu organisasi atau perusahaan yang tidak ditentukan dalam struktur organisasi dan tidak mendapat pengakuan resmi yang mungkin tidak berpengaruh terhadap kepentingan organisasi atau perusahaan,

<sup>139</sup> George Terry, *Asas-asas Manajemen*. Terj. Winardi (Bandung: PT. Alumni, 2012), 357.

misalnya kabar burung, desas-desus, dan sebagainya. Komunikasi ini tidak direncanakan dan ditentukan dalam struktur organisasi.

- 3) Komunikasi non-formal. Komunikasi yang terjadi antara komunikasi yang bersifat formal dan informal karena kondisi yang tidak disengaja, yaitu komunikasi yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas pekerjaan organisasi atau perusahaan dengan kegiatan yang bersifat pribadi anggota organisasi atau perusahaan tersebut, misalnya rapat tentang ulang tahun perusahaan, dan sebagainya.
- 4) Komunikasi teknis. Komunikasi ini digunakan oleh orang-orang yang bekerja dalam bidang yang sama. Sebagai contoh, komunikasi antara orang-orang yang bekerja dengan alat komputer. Jenis komunikasi ini terspesialisasi, bersifat efektif dan terbatas. Komunikasi ini biasa terjadi dalam sebuah komunitas.
- 5) Komunikasi tentang prosedur dan peraturan. Komunikasi ini biasanya disajikan dalam bentuk sebuah buku pegangan (manual) tentang hal-hal yang terkait dengan aturan dan kebijakan organisasi. Walaupun agak kaku, komunikasi macam ini membantu ke arah pencapaian secara efisien.

Komunikasi yang terjadi antara komunikasi yang bersifat formal dan informal, yaitu komunikasi yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas pekerjaan organisasi atau perusahaan dengan kegiatan yang bersifat pribadi anggota organisasi atau perusahaan tersebut, misalnya rapat tentang ulang tahun perusahaan, dan sebagainya.

Maka dapat diketahui bahwa komunikasi formal, informal dan nonformal saling berhubungan, di mana komunikasi nonformal merupakan jembatan antara komunikasi formal dengan komunikasi informal yang dapat memperlancar penyelesaian tugas resmi, serta dapat mengarahkan komunikasi informal kepada komunikasi formal.

#### d. Bentuk Komunikasi

Deddy Mulyana dalam bukunya *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar* menyebutkan bahwa ada beberapa bentuk komunikasi berdasarkan tingkatan (level), dimulai dari komunikasi yang melibatkan jumlah peserta komunikasi paling sedikit hingga komunikasi yang melibatkan peserta paling banyak.<sup>140</sup>

- 1) Komunikasi intrapribadi, bentuk komunikasi dengan diri sendiri, baik disadari ataupun tidak. Komunikasi ini merupakan landasan komunikasi antarpribadi dan komunikasi dalam konteks lainnya.

---

<sup>140</sup> Deddy Mulyana, *Ilmu Komunikasi ...*, 72-75

Dengan kata lain, komunikasi intrapribadi ini inheren dalam komunikasi dua orang, tiga orang dan seterusnya, karena sebelum berkomunikasi dengan orang lain seseorang biasanya berkomunikasi dengan diri sendiri, hanya caranya sering tidak disadari. Keberhasilan komunikasi dengan orang lain bergantung pada efektivitas komunikasi dengan diri sendiri.

- 2) Komunikasi antarpribadi. Komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung baik secara verbal maupun nonverbal. Kedekatan hubungan pihak yang berkomunikasi akan tercermin pada jenis pesan atau respon nonverbal mereka, seperti sentuhan, tatapan mata yang ekspresif, dan jarak fisik yang sangat dekat. Sebagai komunikasi yang paling lengkap dan sempurna, komunikasi antarpribadi berperan penting hingga kapan pun.
- 3) Komunikasi kelompok. Kelompok adalah sekumpulan orang yang mempunyai tujuan bersama yang berinteraksi satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama, mengenal satu sama lainnya dan memandang mereka sebagai bagian dari kelompok tersebut. Kelompok ini misalnya keluarga, kelompok diskusi dan sebagainya. Dengan demikian komunikasi kelompok biasanya merujuk pada komunikasi yang dilakukan oleh kelompok kecil.
- 4) Komunikasi publik. Komunikasi publik adalah komunikasi antara seorang pembicara dengan sejumlah orang yang tidak dapat dikenali satu persatu. Ciri-ciri komunikasi publik adalah terjadi di tempat umum, misalnya di auditorium, kelas, tempat ibadah, atau tempat lain yang dihadiri sejumlah orang, merupakan peristiwa sosial yang biasanya telah direncanakan serta terdapat agenda, beberapa orang ditunjuk untuk menjalankan fungsi-fungsi khusus, seperti memperkenalkan pembicara dan sebagainya.
- 5) Komunikasi organisasi. Komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi, bersifat formal dan informal, dan berlangsung dalam jaringan yang lebih besar daripada komunikasi kelompok.
- 6) Komunikasi massa. Komunikasi massa adalah komunikasi yang menggunakan media massa, baik cetak maupun elektronik, yang dikelola suatu lembaga atau orang yang dilembagakan, ditujukan kepada sejumlah orang yang tersebar di banyak tempat, anonim dan heterogen. Pesan-pesannya bersifat umum, disampaikan secara cepat, serentak dan selintas.

Membicarakan “komunikasi” berarti juga membicarakan mengenai bahasa. Sebab, komunikasi dan bahasa merupakan satu kesatuan yang bersifat komplementer, tidak bisa dipisahkan satu dengan yang lainnya. Bahasa adalah alat berkomunikasi yang paling efektif. Sejarah mencatat bahwa tak ada satu bangsa pun yang tidak mempunyai bahasa sebagai alat komunikasi efektif dalam proses adaptasi sosial masyarakatnya.

Sebagaimana dimaklumi, bahwa bahasa adalah salah satu hasil kebudayaan uma manusia dalam peradabannya. *Koentjaraningrat* mengatakan bahwa bahasa merupakan salah satu unsur terpenting dalam peradaban manusia, sebab hakikatnya manusia secara simbolik menggunakan bahasa sebagai simbol komunikasi dalam bertukar pikiran, perasaan, dan pengalaman. Selain itu, terwujudnya komunikasi efektif tergantung pada kemampuan individu dalam menggunakan bahasa sebagai simbol dalam berkomunikasi.

Perlu keterampilan khusus untuk bisa berkomunikasi secara efektif dan efisien. Pengetahuan tentang teori komunikasi bisa menjadi pijakan untuk lebih memahami sekaligus mengimplementasikan komunikasi efektif dan efisien, optimalisasi waktu dan biaya dalam usaha pertukaran informasi, sehingga informasi yang kita sampaikan ataupun yang kita terima tepat sesuai sasaran dan memberikan pemahaman makna yang mendalam. Komunikasi efektif berarti bahwa maksud dan tujuan yang terkandung dalam komunikasi disampaikan dengan cara sedemikian rupa sehingga dapat dapat dimengerti sepenuhnya oleh penerima, harus ada suatu ketetapan pikiran oleh kedua pihak.

## BAB IV

### TEORI KOMITMEN

#### A. Definisi Komitmen

Secara terminologis, istilah komitmen pada dasarnya berasal dari bahasa Latin yaitu dari kata “*commiter*” yang memiliki makna menyatukan, menggabungkan, mengerjakan, dan mempercayai. Jika diterjemahkan dari asal katanya, maka komitmen merupakan sikap setia dan tanggung jawab yang ditunjukkan oleh seseorang yang telah memutuskan untuk bergabung ke dalam aktivitas keanggotaan lembaga tertentu.

Sebagaimana topik lain dalam perilaku organisasi, variasi definisi dan ukuran komitmen organisasi sangat luas.<sup>141</sup> Banyak ragam definisi yang dikemukakan ahli tentang pengertian komitmen. Meyer dan Allen menyatakan bahwa komitmen sebagai konsep yang memiliki banyak dimensi yang dapat dipahami dari berbagai aspek. Komitmen dapat dilihat dari perilaku, norma, kalkulasi/perhitungan dan sikap. Konsep sikap bagian yang telah diterima secara luas untuk mengukur komitmen, mengukur melalui sikap dan perasaan terhadap organisasi yang mempekerjakannya.<sup>142</sup>

Menurut Mowday, Steers dan Porter yang dikutip Luthans, komitmen didefinisikan sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, (3) keyakinan tertentu, penerimaan nilai dan tujuan suatu organisasi.<sup>143</sup> Kondisi ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas seseorang pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana seseorang mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai dan berkembang secara berkelanjutan.

Sikap komitmen organisasi ditentukan menurut variabel orang dan juga variabel organisasi. Variabel orang dapat berupa usia, kedudukan

<sup>141</sup> Thomas E Becker, Donna M. Randall, dan Carl D Riegel, “the Multidimensional View of Commitment and the Theory of Reasoned Action: A Comparative Evaluation”, *Journal of Management*, Vol. 21, No. 4, 1995, 617.

<sup>142</sup> Noorazin dan Khalip, “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, Vol. 6 No. 12, 2016, 17.

<sup>143</sup> Fred Luthans, *Perilaku Organisasi Edisi 10* (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2006), 249.

dalam organisasi dan disposisi seperti efektivitas positif dan negatif, atau atribut kontrol internal atau eksternal. Aspek variabel organisasi dapat berupa desain pekerjaan, nilai, dukungan, dan gaya kepemimpinan.<sup>144</sup>

Komitmen merupakan salah satu faktor utama *psychological hardiness* (ketahanan psikologis) yang dapat mengubah suatu kesulitan menjadi peluang dan keuntungan. Ketika terjadi masalah dalam organisasi, maka seorang pemimpin tidak bisa hanya berdiam diri menunggu sesuatu terjadi. Komitmen menjadikan situasi dan orang-orang di sekitar menjadi sebuah potensi yang dapat memberikan solusi dan manfaat.<sup>145</sup>

Komitmen menurut Amstrong adalah pengidentifikasian tujuan organisasi dan bidang operasi seseorang yang akan membuat seseorang aktif mendukung nilai organisasi, berkeinginan tetap menjadi bagian dari organisasi (tidak secara teratur dan nyata mencari pekerjaan lain), dan mempersiapkan diri sendiri bertindak atas kepentingan organisasi, atasan dan rekan kerja.<sup>146</sup> Pernyataan Amstrong ini menggambarkan bahwa seseorang yang memiliki komitmen terhadap organisasi adalah orang yang aktif mendukung nilai organisasi, ingin tetap menjadi bagian dari organisasi dan segala implikasinya, dan rela bertindak atas nama organisasi dengan segala resikonya.

Merujuk pada beberapa pendapat di atas, maka dapat dipahami bahwa komitmen adalah sikap setia dan tanggung jawab seseorang terhadap organisasi. Hal tersebut ditunjukkan dengan mendukung nilai organisasi dan berkeinginan tetap menjadi bagian dari organisasi, bekerja dengan sepenuh hati untuk tujuan organisasi dan rela bertindak atas nama organisasi dengan segala resikonya untuk menuju perubahan ke arah yang lebih baik.

Komitmen organisasi merupakan kondisi di mana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena

<sup>144</sup> Lihat Joan E Finegan, "the Impact of Person and Organizational Values on Organizational Commitmen", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 73, 2000, 149-169; Fred Luthans, Donna Baack, dan Lew Taylor, "Organizational Commitment: Analysis of Antecedents", *Human Relation*, Vol. 40. No. 40, 1987, 219-236; dan Linda Rhodes, Robert Eisenberger, dan Stephen Armeli, "Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86. No. 5, 2001, 825-836.

<sup>145</sup> James M. Kouzes dan Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge, How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. Fifth Edition (San Fransisco: Jossey-Bass, 2012), 194-195.

<sup>146</sup> Michael Amstrong, *Managing Activities* (London : Institut of Personal and Development, 1999), 49-50.

meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya. Membicarakan mengenai komitmen sama dengan membicarakan tanggung jawab. Dengan demikian, ukuran komitmen seorang pimpinan adalah terkait dengan pendelegasian wewenang (*empowerment*). Dalam konsep ini pimpinan dihadapkan pada komitmen untuk mempercayakan tugas dan tanggung jawab ke bawahan. Sebaliknya, bawahan perlu memiliki komitmen untuk meningkatkan kompetensi diri.

## **B. Teori Dasar Komitmen Organisasi**

Menurut Moreland yang dikutip Sutrisno<sup>147</sup> ada beberapa teori yang menjelaskan dasar-dasar motivasional munculnya komitmen individu dalam organisasi yaitu teori sosialisasi kelompok, teori pertukaran sosial, teori kategorisasi diri, dan teori identitas.

### **1. Teori Sosialisasi Kelompok**

Menurut model ini, baik kelompok maupun individu melakukan proses evaluasi dalam hubungan bersama dan membandingkan valuenya dengan hubungan yang selama ini berlangsung. Dalam evaluasi ini perubahan perasaan akan berpengaruh terhadap komitmen yang dimiliki individu. Semakin tinggi perasaan positif semakin besar juga komitmen organisasinya.

Ada lima tahap yang dilalui dalam model ini, yaitu investigasi, sosialisasi, maintenance, resosialisasi, dan kenangan dan ada juga empat transisi peran yang dilakukan mulai dari *entry*, *acceptance*, *divergence*, dan *exit*.

Keanggotaan suatu kelompok berawal dari periode investigasi. Selama investigasi kelompok melakukan rekrutmen, dan mencari orang yang bisa memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan kelompok. Sementara itu, individu akan memasuki kelompok karena ia mencari kelompok yang dapat memberikan kontribusi yang memuaskan kebutuhan dasarnya. Tahap ini akan ditandai masuknya individu ke dalam suatu kelompok dan menjalani proses sosialisasi. Selama sosialisasi

<sup>147</sup> Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group), 2010

kelompok mencoba mengubah individu sehingga ia memberikan kontribusi yang lebih banyak dalam mencapai tujuan kelompok, sementara itu individu mencoba kelompok sehingga ia memberikan dapat memuaskan kebutuhannya. Bila aktivitas ini sukses, kedua sisi akan meningkatkan penerimaannya, sehingga individu melakukan transisi penerimaannya dan menjadi anggota penuh suatu kelompok.

Penerimaan menandai berakhirnya sosialisasi dan kemudian mulai dengan periode pemeliharaan. Selama pemeliharaan, terjadi proses negosiasi antara individu dan kelompok dalam mencari peran tertentu yang bisa mencapai kepentingan kelompok dan individu secara bersamaan. Bila dalam negosiasi peran sukses, maka tingkat komitmen akan semakin tinggi baik bagi kelompok maupun individu. Sebaliknya bila negosiasi gagal, maka tingkat komitmen yang diperoleh akan mencapai kriteria divergen.

Divergensi akan menandai akhir dari tahap maintenance dan memulai tahap resosialisasi. Selama resosialisasi, kelompok mencoba lagi mengubah individu sehingga ia memberikan kontribusi yang lebih pada pencapaian tujuan kelompok. Sedangkan individu mencoba lagi mengubah kelompok sehingga ia dapat memuaskan kebutuhannya. Bila tingkat komitmen meningkat lagi, maka transisi peran dapat terjadi dan individu mendapatkan keanggotaannya kembali pada kelompok secara penuh, namun bila komitmen tidak dicapai, maka individu akan melakukan transisi peran dengan cara keluar kelompok.

## **2. Teori Pertukaran Sosial**

Teori ini semula dikembangkan oleh Thibaut dan Kelley (1959), dalam perkembangannya mengalami berbagai perubahan. Ide dasar teori ini sangat sederhana. Pertama, setiap hubungan akan selalu melibatkan pertimbangan untung dan rugi bagi partisipannya. Keseimbangan antara reward dan cost akan menjadi faktor kritis dalam menentukan nilai suatu hubungan. Kedua, dalam sebagian besar suatu hubungan, partisipan termotivasi untuk memaksimalkan reward dan atau menurunkan cost yang diakibatkan hubungan tersebut, dan setiap saat, partisipan melakukan reevaluasi dalam reward dan cost tersebut sehingga hubungan lebih berarti. Ketiga, orang dapat berpartisipasi dalam beberapa hubungan secara simultan, sehingga nilai relatif pada suatu hubungan juga dipengaruhi oleh relationship juga dipengaruhi relationship yang lain yang sesuai bagi partisipan.



### 3. Teori Kategorisasi Diri

Teori ini semula dikembangkan oleh Turner dkk. (1987) dan berkembang dari penelitian mengenai hubungan antarkelompok. Teori ini membahas berbagai fenomena kelompok seperti pembentukan kelompok, konformitas, penyimpangan dalam pengambilan keputusan, dan kekompakan (kohesi). Teori ini tentunya bisa dibawa ke arah komitmen.

Beberapa pokok dasar teori ini. Pertama, orang termotivasi untuk memahami dunia sekitarnya sehingga ia akan mampu melakukan koping secara efektif terhadap problem yang terjadi. Kedua, setiap stimulus lingkungan baik yang sosial dan nonsosial dapat dikategorisasi. Kategorisasi diri berperan penting dalam mengarahkan perilaku sosial seseorang. Ketiga, kategorisasi diri ini juga meliputi hal yang abstrak, seperti sensasi tentang identitas sosial.

Identitas sosial ini berkembang, ketika seseorang mengkategorisasi dirinya dalam suatu kelompok bukan pada kelompok lainnya. Bila seseorang menyatakan ia sangat unik dibandingkan anggota kelompoknya, maka disebut sebagai identitas personal. Peran identitas sangat penting dalam membentuk kategorisasi diri ini.

Kategorisasi diri ini dapat berhubungan dengan seberapa cocok anggotanya dengan prototype kelompok. Kemudian membedakan antara atraksi personel dan atraksi sosial sebagai sumber kohesi kelompok. Atraksi personel di antara anggota kelompok mencerminkan tingkat similaritas mereka satu sama lainnya. Sedangkan atraksi sosial di antara anggota kelompok mencerminkan tingkat prototipekalnya. Kedua bentuk atraksi itu berkorelasi, namun tidak identik satu dengan yang lainnya.

Berdasarkan teori di atas, paling tidak ada dua cara perubahan terjadinya komitmen organisasi. *Pertama*, komitmen juga dapat berubah karena prototype kelompok bersifat untabel. *Kedua*, komitmen juga dapat berubah karena karakteristik keanggotaan kelompok juga untabel. Dengan perubahan kedua prototype tersebut, maka masing-masing individu akan menyesuaikan diri dengan prototype kelompok yang dimasukinya, dan begitu pula sebaliknya. Tampaknya konflik muncul setelah terjadinya perubahan pada prototype ini. Sehingga pemogokan, konflik, dan kasus-kasus negatif yang tidak diharapkan terjadi dalam organisasi dapat muncul.

#### 4. Teori Identitas

Teori ini disampaikan oleh Stryker (1987). Teori ini menawarkan perspektif lain pada komitmen dan perannya dalam kelompok sosial. *Pertama*, peran sosial yang merupakan representasi dari suatu harapan tertentu dari seseorang yang memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku. *Kedua*, peran sosial merupakan representasi dari suatu harapan tertentu dari seseorang bisa menjalankan suatu peran.

#### C. Bentuk Komitmen

Mayer dan Allen<sup>148</sup> mengidentifikasikan tiga bentuk komitmen, yaitu: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) dan komitmen normatif (*normative commitment*).

##### 1. Komitmen Afektif (*affective commitment*)

Komitmen afektif yaitu keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi. Komitmen afektif adalah ketrarikan secara psikologis terhadap suatu organisasi. Komitmen ini muncul dan tumbuh karena adanya dorongan kenyamanan, keamanan dan *keuntungan* lainnya yang dirasa tidak akan diperoleh di tempat kerja lain. Arti komitmen afektif ini bisa diketahui dengan indikator kenyamanan anggota organisasi. Semakin karyawan merasa nyaman dan memperoleh banyak manfaat, maka semakin tinggi pula komitmen karyawan.

Lebih jauh Allen dan Meyer mengemukakan bahwa model komitmen afektif mempertimbangkan tiga aspek berikut: a) *The development of psychological affinity to firm* (kedekatan psikologis dengan perusahaan), b) *association with the organization* (hubungan dengan organisasi, dan c) *the wish to remain as a member of the organization* (keinginan untuk tetap sebagai anggota organisasi).

##### 2. Komitmen Berkelanjutan (*continuance commitment*)

Bentuk komitmen ini adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya anggota dari organisasi. Komitmen takut rugi dapat didefinisikan sebagai keterikatan seseorang secara psikologis pada organisasi karena biaya yang ditanggung sebagai konsekuensi keluar organisasi. Arti komitmen takut rugi adalah setiap anggota perlu melakukan kalkulasi yang berkaitan dengan manfaat dan pengorbanan

---

<sup>148</sup> J.P. Meyer dan N.J. Allen, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. I, 1991, 61-89.

terhadap keterlibatannya dalam organisasi. Dalam komitmen jenis ini, seseorang akan cenderung memiliki komitmen yang tinggi jika melihat akibat/kerugian yang diperoleh dari keluarnya dia semakin tinggi. Semakin tinggi kerugian akan membuat orang mengurungkan niat untuk keluar dari perusahaan. Hal ini karena pada dasarnya orang yang memiliki komitmen *continuance* akan menimbang secara matang untung dan rugi dari meninggalkan perusahaan.

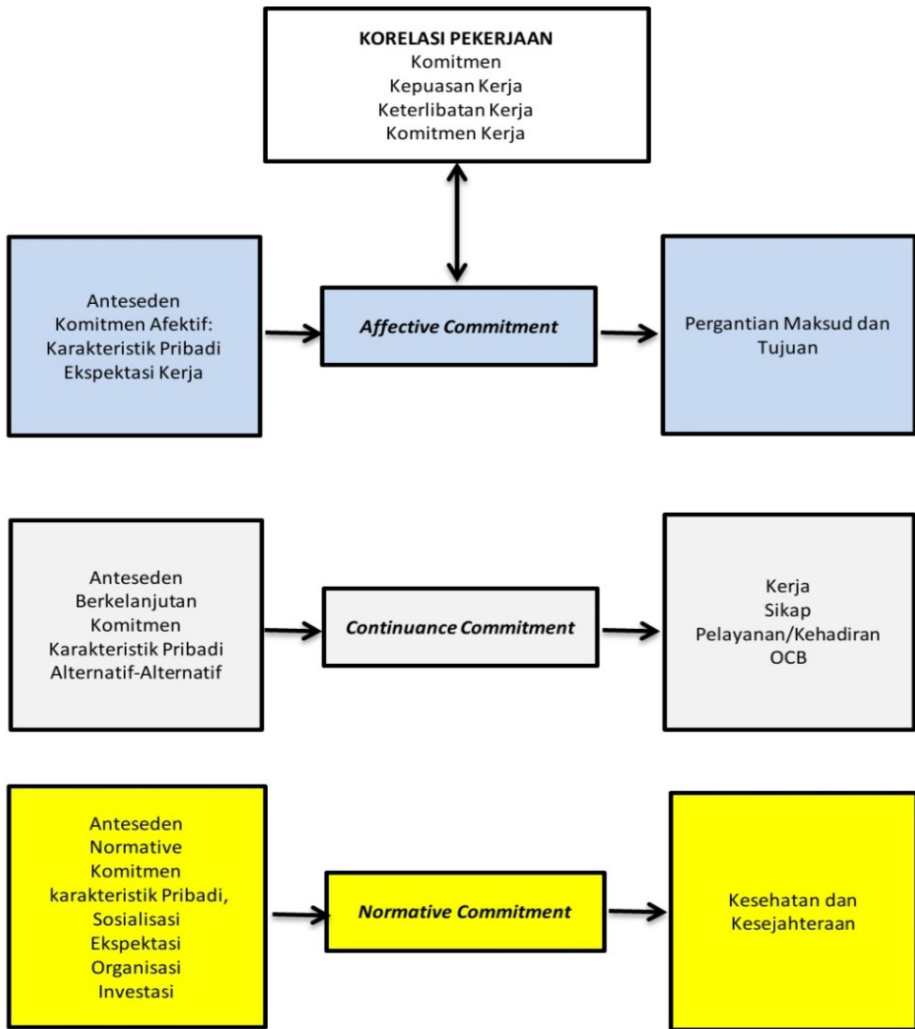
Konstruksi bentuk komitmen ini dibangun atas dasar teori *side-bet* Becker. Menurut teori ini ketika seseorang bekerja puluhan tahun pada suatu organisasi, maka dia cenderung mengumpulkan investasi dalam bentuk waktu, usaha kerja dan keterampilan khusus organisasi yang terlalu mahal untuk ditinggalkan.<sup>149</sup> Karenanya seseorang akan berusaha secara terus menerus mempertahankan pekerjaan dan kedudukannya dalam organisasi. Kondisi inilah yang diidentifikasi sebagai bentuk komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*).

### 3. Komitmen Normatif (*normative commitment*)

*Bentuk komitmen ini merupakan suatu kondisi di mana seseorang memiliki perasaan wajib tetap berada dalam organisasi sebagai bentuk kewajiban terhadap organisasi. Adanya kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan organisasi. Ini merupakan sesuatu yang mendorong seseorang untuk tetap berada dan memberikan sumbangan pada perusahaan, baik materi maupun non materi. Dia merasakan adanya kewajiban moral, di mana akan merasa tidak nyaman dan bersalah jika tidak melakukan sesuatu untuk organisasi.*

Pendapat yang dikemukakan di atas menunjukkan bahwa komitmen merupakan bentuk dedikasi atau kewajiban yang mengikat seseorang kepada suatu organisasi ataupun orang lain, hal tertentu, atau tindakan tertentu. Komitmen dapat dilakukan dengan sukarela ataupun terpaksa, tergantung situasi dan kondisi masing-masing. Di satu sisi seseorang berkomitmen pada sesuatu karena ia mencintai apa yang ia lakukan. Di sisi lain, banyak orang berkomitmen karena merasa takut kehilangan ketika tidak menjalani komitmen tersebut. Lainnya mungkin berkomitmen karena merasa memiliki tanggung jawab moral untuk melakukannya.

<sup>149</sup> Noorazin dan Khalip “A Three-Component .... 20.



Bagan 8  
Tiga Komponen Model Komitmen Organisasi<sup>150</sup>

Pendapat lainnya tentang bentuk komitmen organisasi dikemukakan Kanter (1986) sebagai berikut:

- Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*), yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melaksanakan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.

<sup>150</sup> Diadaptasi dari Noorazin dan Khalip “A Three-Component .... 18.

- b. Komitmen terpadu (*cohesion commitment*), yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi. Ini terjadi karena karyawan percaya bahwa norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.
- c. Komitmen terkontrol (*control commitment*), yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya. Norma-norma yang dimiliki organisasi sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkannya.

#### D. Indikator Komitmen

Teori *Process the Great Leadership* dari James M. Kouzes dan Barry Z. Posner<sup>151</sup> menyebutkan 10 (sepuluh) komitmen kepemimpinan yang layak diperhatikan dan menjadi acuan bagi setiap pemimpin. Kesepuluh nilai-nilai personal tentang komitmen kepemimpinan didapatkan dari hasil riset intensif terhadap orang biasa yang melakukan hal luar biasa bagi organisasi. Penelitian dengan melakukan survey terhadap ribuan orang untuk mendapatkan *personal best leadership experience* ini mendapatkan kesimpulan bahwa pemimpin yang baik harus memiliki minimal 10 komitmen kepemimpinan sebagai berikut:

1. *Model the way* (menjadi teladan)
  - a. Menemukan potensi diri dengan mengklarifikasi nilai-nilai diri
  - b. Menyelaraskan tindakan dengan nilai-nilai bersama
2. *Inspire a shared vision* (menginspirasi visi bersama)
  - a. Membayangkan masa depan
  - b. Melibatkan orang lain
3. *Challenge the process* (menantang peluang)
  - a. Mencari peluang dengan mencari inovatif untuk berubah dan berkembang
  - b. Ekspresikan dengan berani mengambil resiko
4. *Enable other to act* (mengaktifkan orang lain untuk bertindak)
  - a. Mendorong kolaborasi/kerjasama dengan mempromosikan tujuan-tujuan kooperatif dan membangun kepercayaan
  - b. Memperkuat yang lainnya
5. *Encourage the heart* (meneguhkan hati)
  - a. Menyadari kontribusi orang lain dengan menunjukkan apresiasi bagi keunggulan individu

<sup>151</sup> James M. Kouzes dan Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge*... 28-29.

b. Merayakan nilai-nilai dengan semangat komunitas

Organisasi semisal lembaga pendidikan pada dasarnya merupakan suatu bentuk kelompok sosial yang terdiri dari beberapa anggota yang mempunyai persepsi bersama tentang kesatuan mereka. Masing-masing anggota mendapat reward, untuk mencapai tujuan bersama. Kalau suatu kelompok sudah dibentuk dan disadari bersama adanya interpendensi dan saling memberikan reward dan mempersepsikan diri sebagai satu kesatuan dalam mencapai tujuan, tentunya problem organisasi atau perusahaan sebagai kelompok sosial tidak akan terjadi.

Realitanya banyak organisasi dalam perkembangannya mengalami problem yang muncul akibat munculnya kelompok-kelompok kecil yang tidak membuat organisasi semakin dinamis, melainkan malah menjadikan keruntuhan organisasi tersebut. Perbedaan peran, harapan, kepentingan, interpendensi, dan persepsi para anggota kelompok menjadi sumber dari konflik internal yang mengancam kelangsungan hidup kelompok tersebut. Misalnya pemogokan karyawan, absensi yang tinggi, tingkat turnover tidak terkendali. Semua ini merupakan gejala yang muncul dan disebabkan oleh ketidakpuasan karyawan terhadap organisasi. Ini dikarenakan rendahnya komitmen kerja dari para karyawannya. Maka dari itu seorang pemimpin harus memiliki komitmen yang tinggi terhadap lembaga yang dipimpinnya, mampu menjadikan bawahannya juga berkomitmen tinggi, yang ditandai oleh adanya dedikasi serta mengelola dengan kinerja tinggi (*high performance management*).

### E. Faktor yang Mempengaruhi Komitmen

Komitmen pegawai pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Steers yang dikutip Sopiah<sup>152</sup> menyatakan setidaknya tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan antara lain:

1. Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja; dan
3. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

---

152 Sopiah, *Perilaku Organisasi* (Yogyakarta : Andi), 2008.

Sementara itu, Minner mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan, yaitu:

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian.
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berbeda.

Allen & Meyer mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen dalam berorganisasi, yaitu:

*Pertama*, karakteristik pribadi individu. Termasuk dalam kategori ini adalah yaitu variabel demografis; dan variabel disposisional. Variabel demografis mencakup gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi. Dalam beberapa penelitian ditemukan adanya hubungan antara variabel demografis tersebut dan komitmen berorganisasi, namun ada pula beberapa penelitian yang menyatakan bahwa hubungan tersebut tidak terlalu kuat. Variabel disposisional mencakup kepribadian dan nilai yang dimiliki anggota organisasi. Hal-hal lain yang tercakup ke dalam variabel disposisional ini adalah kebutuhan untuk berprestasi dan etos kerja yang baik. Selain itu kebutuhan untuk berafiliasi dan persepsi individu mengenai kompetensinya sendiri juga tercakup ke dalam variabel ini. Variabel disposisional ini memiliki hubungan yang lebih kuat dengan komitmen berorganisasi, karena adanya perbedaan pengalaman masing-masing anggota dalam organisasi tersebut.

*Kedua*, karakteristik organisasi. Termasuk dalam karakteristik organisasi adalah struktur organisasi, desain kebijaksanaan dalam organisasi, dan bagaimana kebijaksanaan organisasi tersebut disosialisasikan.

*Ketiga*, pengalaman selama berorganisasi. Pengalaman berorganisasi tercakup ke dalam kepuasan dan motivasi anggota organisasi selama berada dalam organisasi, perannya dalam organisasi tersebut, dan hubungan antara anggota organisasi dengan supervisor atau pemimpinnya.

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Misalnya, Steers (1985) mengidentifikasi tiga ada faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Ciri pribadi pekerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi, kebutuhan dan keinginan yang berbeda dan tiap karyawan.
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.
3. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

Faktor lainnya yang mengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, adalah:

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll.
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar/kecihiya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.



## BAB V

### KEPEMIMPINAN DALAM PERSPEKTIF ISLAM

Secara umum, konsep kepemimpinan dalam Islam sebenarnya telah memiliki dasar-dasar yang sangat kuat. Tidak saja dibangun oleh nilai-nilai transendental, namun juga telah dipraktikkan sejak berabad-abad yang lalu oleh Nabi Muhammad SAW dan para sahabat. Pijakan kuat yang bersumber dari al-Qur'an dan al-Hadits serta dengan bukti empiriknya telah menempatkan konsep kepemimpinan dalam Islam sebagai salah satu model kepemimpinan yang diakui dan dikagumi oleh banyak kalangan.<sup>153</sup>

Persoalan kepemimpinan itu sendiri sama tuanya dengan sejarah keberadaan manusia pertama kali di muka bumi ini. Bahkan dalam literatur Islam, al-Qur'an telah membicarakan tentang kepemimpinan jauh sebelum diciptakannya Adam 'alaihisalām sebagai manusia pertama di dunia. Hal ini tersurat dalam dialog metafisis antara Tuhan dan para malaikat untuk menciptakan khalifah atau pemimpin yang berperan mengatur dan mengelola ekosistem bumi dan seluruh isinya, sebagaimana firman Allah swt:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً  
قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ  
بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ.

Artinya:

Dan ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: “Sesungguhnya Aku akan menjadikan khalifah di muka bumi”. Mereka berkata: “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di muka bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan menyucikan Engkau”. Tuhan berfirman: “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”. (QS. Al-Baqarah [2]: 30).<sup>154</sup>

Istilah *khalifah* pada ayat di atas mengisyaratkan kaitan yang sangat erat dengan istilah kepemimpinan. Dengan demikian, persoalan kepemimpinan telah ada sejak penciptaan manusia masih dalam rencana Allah swt.

<sup>153</sup> Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam...*, 77.

<sup>154</sup> Kementerian Agama RI, *Al-Hikmah, Al-Qur'an 20 Baris & Terjemahan 2 Muka* (Jakarta: Mikraj Khazanah Ilmu bekerjasama dengan WALI, 2010), 4.

Persoalan kepemimpinan juga dengan tegas telah disampaikan oleh Nabi Muhammad SAW dalam sabdanya sebagai berikut.

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، فَإِلِمَامٌ رَاعٍ  
وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ فِي أَهْلِهِ رَاعٍ وَهُوَ  
مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا رَاعِيَّةٌ  
فِي مَالِ سَيِّدِهِ رَاعٍ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا وَالْخَادِمُ  
وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya:

Setiap orang di antara kalian adalah pemimpin dan akan dimintai tanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang imam adalah pemimpin dan dimintai tanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang suami adalah pemimpin di tengah keluarganya dan akan dimintai tanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang istri adalah pemimpin dan dimintai tanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang pelayan/pegawai juga pemimpin dalam mengurus harta majikannya dan ia dimintai tanggung jawab atas kepemimpinannya.<sup>155</sup>

#### A. Terminologi Pemimpin dalam Al-Qur'an

Terminologi “pemimpin” dalam al-Qur'an menggunakan beberapa istilah, yang akan diuraikan sebagai berikut.

##### 1. *Khalifah*

Term *Khalifah* berasal dari akar kata *kha*, *lam* dan *fa* yang mengandung tiga unsur makna yaitu *mengganti kedudukan*, *belakangan* dan *perubahan*. Dari akar kata di atas, ditemukan dalam al-Qur'an dua bentuk kata kerja dengan makna yang berbeda. Bentuk kata kerja pertama ialah *khalafa-yakhlifu* yang dipergunakan untuk arti “mengganti”, dan bentuk kata kerja kedua ialah *istakhlafo-yastakhlifu* yang merujuk pada makna “menjadikan”.<sup>156</sup>

<sup>155</sup> Sahih al-Bukhari dari Ibnu Umar ra No. 893, 2409, 2558, 2751, 5188, 5200 dan shahih Muslim dari Ibnu Umar ra No. 4724. HR. Tirmidzi: bab *al-Jihād*, HR Abu Dawud: bab *al-Imārat* dan HR. Ahmad: bab *al-Imān*. Lihat al-Maktabah Syāmilah, *Bahsun fi Nushūsh*.

<sup>156</sup> Al-Qur'an menggunakan bentuk kata kerja *istakhlafo-yastakhlifu* dengan berbagai derivasinya pada lima ayat, yaitu QS. Al-Nur; 55, al-An'am; 133, Hud; 57 dan al-A'raf: 129, selain itu menggunakan kata kerja *khalafa-yakhlifu* dengan berbagai derivasinya di banyak ayat. Lihat Muhammad Fuad Abd. Al-Baqi, *Al-Mu'jam al-Mufahras li al-Fadz al-Qur'an al-Karim* (Beirut: Dar al-Fikr, Cet. IV, 1997), 303-306.

Pengertian *khalafa* dengan makna “mengganti” merujuk kepada pergantian generasi ataupun pergantian kedudukan dalam kepemimpinan pada periode yang akan datang. Konsep ini juga berkonotasi fungsional, artinya seseorang yang diangkat sebagai pemimpin dan penguasa di muka bumi mengemban fungsi dan tugas-tugas tertentu.<sup>157</sup>

Berdasarkan uraian di atas, maka secara umum makna *khalifah* mengandung pengertian terhadap kepemimpinan secara universal, baik manusia yang memimpin dirinya secara individu, memimpin organisasi atau kelompok maupun kepemimpinan secara menyeluruh.

## 2. *Ūlu al- Amri*

Istilah *Ūlu al- amri* terdiri dari dua kata, yaitu *Ūlu* yang berarti “pemilik” dan *al- amri* yang berarti “urusan” atau “perkara” atau “perintah”. Kalau kedua kata tersebut digabung menjadi satu, maka artinya ialah pemilik urusan atau pemilik kekuasaan. Pemilik kekuasaan di sini bisa bermakna *imām* dan *ahl al- bait*, bisa juga bermakna para penyeru kebaikan dan pencegah kemungkaran, bisa juga bermakna *fuqahā* dan ilmuwan agama yang taat kepada Allah swt.<sup>158</sup>

Kata *al- amr* itu sendiri merupakan *masdar* dari kata kerja *amara- yāmuru* yang artinya menyuruh atau memerintahkan atau menuntut seseorang untuk mengerjakan sesuatu. Dengan demikian term *Ūlu al- amri* dapat diartikan sebagai pemilik kekuasaan dan pemilik hak untuk memerintahkan sesuatu. Seseorang yang memiliki kekuasaan untuk memerintahkan sesuatu berarti yang bersangkutan memiliki kekuasaan untuk mengatur dan mengendalikan keadaan.<sup>159</sup> Istilah *Ūlu al- amri* sebagai pemegang kekuasaan tentu saja tidak bisa dilepaskan dari masalah kepemimpinan yang selalu memiliki dimensi perintah dan kekuasaan.

## 3. *Imām*

Kata *imām* terdiri dari kata *hamzah* dan *mîm*. Kedua huruf tersebut mempunyai banyak arti, di antaranya ialah “pokok”, “tempat kembali”, “jamaah”, “waktu” dan “maksud”.<sup>160</sup> Dalam al- Qur’ān kata *imām* terulang sebanyak 7 kali atau kata *aimmah* sebanyak 5 kali, yang bermakna bermakna “nabi”, “pedoman”, “kitab/buku”, “jalan lurus” dan

<sup>157</sup> Abd. Muin Salim, *Konsepsi Kekuatan Politik dalam al- Qur’ān* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004), 144.

<sup>158</sup> Al- Raghīb al- Ashfahani, *Mufradāt Alfāz al- Qur’ān* (Damsyiq: Dar al- Qalam, 1992), 90.

<sup>159</sup> Abd. Muin Salim, *Konsepsi Kekuatan ...*, 231.

<sup>160</sup> Abi- al- Husain Ahmad Ibn Faris Zakariyya, *Mu’jam Maqayis al- Lughah* (t.tp: Dar al- Fikr, 1989), 21.

“pemimpin”.<sup>161</sup> Kata *imām* memiliki makna terminologi islami, karena yang dimaksud dengan imam adalah khalifah dan pemimpin kaum muslimin.<sup>162</sup> Para ulama mendefinisikan kata *imām* itu seorang yang dapat diikuti dan ditampilkan ke depan dalam berbagai permasalahan, misalnya Rasulullah SAW itu adalah imamnya para imam, khalifah itu imamnya rakyat, al-Qur’an itu imamnya kaum muslimin.<sup>163</sup>

Berdasarkan uraian tentang terma *imām* di atas, maka aspek kepemimpinan terletak pada pemaknaan sesuatu yang dapat diikuti dan juga mampu tampil untuk memecahkan segala persoalan. Adapun sesuatu yang dapat diikuti dan dipedomani itu tidak hanya manusia, tetapi juga bisa berupa kitab suci yang bisa diikuti dan dipedomani ide dan gagasannya.

#### 4. *Al-Mālik*

Akar kata *al-Mālik* terdiri dari tiga huruf, yaitu *mīm*, *lām* dan *kāf* yang memiliki arti “kuat” dan “sehat”. Dari akar kata tersebut terbentuk kata kerja *malaka-yamliku*, artinya kewenangan untuk memiliki sesuatu. Jadi term *al-Mālik* bermakna seseorang yang mempunyai kewenangan untuk memerintahkan sesuatu dan melarang sesuatu dalam kaitan dengan sebuah pemerintahan. Tegasnya term *al-Mālik* ialah nama bagi setiap orang yang memiliki kemampuan di bidang politik pemerintahan.<sup>164</sup>

Kata *al-Mālik* yang dinisbatkan kepada Allah dimaknai sebagai yang memimpin dan menguasai alam semesta. Kata ini biasanya diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia dengan “raja” yang berarti orang yang memiliki kekuasaan. Dia yang memiliki otoritas untuk membuat perintah dan juga larangan yang harus ditaati. Term ini tentu saja sangat terkait dengan kepemimpinan dalam konteks pemerintahan di suatu negara.

Pada uraian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa istilah yang digunakan al-Qur’an untuk menjelaskan tentang pemimpin adalah *khalifah*, *ūlu al-amr*, *imām* dan *mālik*. Adapun penafsiran para ulama terhadap ayat-ayat kepemimpinan sangat bergantung dengan latar belakang mufassir, metode dan corak yang digunakan. Namun demikian, pada prinsipnya inti dari term-term kepemimpinan di atas mengandung

<sup>161</sup> Said Agil Husin Al-Munawar, *Al-Qur’an Membangun Tradisi Kesalehan Hakiki* (Jakarta: Ciputat Press, 2002), 197-199.

<sup>162</sup> Abdullah Ad-Dumaiji, *Konsep Kepemimpinan Dalam Islam*, Terj. Umar Mujtahid (Jakarta: Ummul Qura, 2016), 43.

<sup>163</sup> *Ibid*, 28

<sup>164</sup> Abi- al-Husain Ahmad Ibn Faris Zakariyya, *Mu’jam ...*, 351.

substansi persamaan pada ranah menuntun ke arah mencapai tujuan bersama yang diridhai Allah swt. Al-Qur'an mengarahkan kepemimpinan pada prinsip-prinsip kepemimpinan Islam yang berlandaskan keadilan, *amar ma'ruf* dan *nahyu munkar* yang harus diterjemahkan dalam perilaku kepemimpinan.

## B. Kepemimpinan Profetik Rasulullah SAW

Membicarakan kepemimpinan Islam tidak akan terlepas dari fenomena kepemimpinan Rasulullah SAW, karena dia merupakan sosok *insān kāmil* dan figur pemimpin yang patut untuk diteladani. Hal ini telah ditegaskan Allah swt dalam firmanNya sebagai berikut.

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ  
يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

Artinya:

Sungguh, telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat dan yang banyak mengingat Allah. (QS. Al-Ahzab [33]; 21).<sup>165</sup>

Keberhasilan Rasulullah SAW membawa risalah Islam dengan segala dimensi kepemimpinan yang dipraktikkannya menjadikan dirinya sebagai figur pemimpin yang sempurna karena hampir semua teori kepemimpinan ada pada dirinya.<sup>166</sup> Maka tidaklah berlebihan M. H. Hart yang telah menempatkan Nabi Muhammad SAW sebagai orang pertama dari 100 tokoh yang paling berpengaruh di dunia dalam sejarahnya. Keputusan Hart tersebut tentunya didasarkan pada pertimbangan yang sangat rasional. Ia katakan:

*"My choice of Muhammad to lead the list of the world's most influential person may surprise some readers and may be questioned by others, but he was the only man in history who was supremely successful on both the religious and secular levels."*<sup>167</sup> (Pilihan saya terhadap Muhammad sebagai orang yang teratas dalam daftar orang paling berpengaruh di dunia mungkin mengejutkan beberapa pembaca dan mungkin akan ditanyai oleh orang lain, namun dia adalah satu-satunya manusia dalam sejarah yang sangat berhasil dalam tingkat religius dan sekuler)

<sup>165</sup> Kementerian Agama RI, *Al-Hikmah, Al-Qur'an ...*, 211.

<sup>166</sup> Muhammad Syafii Antonio, *Muhammad saw: The Super Leader Super Manager* (Jakarta: PLM, 2007), 19.

<sup>167</sup> M.H. Hart, *The 100: A Ranking of The Most Influential Person in History* (New York: 1978), 33.

Beberapa contoh teori kepemimpinan yang dikemukakan para ahli manajemen modern semisal Stephen Covey yang mengembangkan empat fungsi kepemimpinan (*the 4 roles leadership*), telah ada pada diri Rasulullah SAW. Konsep Covey menekankan bahwa seorang pemimpin harus memiliki empat fungsi kepemimpinan, yakni sebagai perintis (*fath-finding*), penyelaras (*aligning*), pemberdaya (*empowering*) dan panutan (*modelling*).<sup>168</sup> Nabi Muhammad SAW telah melakukan keempat fungsi kepemimpinan tersebut dengan sangat baik dan berhasil, walaupun demikian kepemimpinan yang telah dicontohkan Rasulullah SAW tidak harus menunggu membenaran dari teori-teori kepemimpinan dan manajemen modern karena apa yang dilakukannya telah terbukti berhasil.<sup>169</sup>

Begitu juga dengan sifat-sifat dasar kepemimpinan yang dikembangkan oleh Warren Bennis, yaitu *guiding vision* (visioner), *passion* (berkemauan kuat), *integrity* (integritas), *trust* (amanah), *curiosity* (rasa ingin tahu) dan *courage* (berani).<sup>170</sup> Nabi Muhammad SAW telah mengekspresikan sifat-sifat dasar kepemimpinan tersebut secara sempurna dalam kepemimpinannya. Dia adalah seorang yang sangat visioner, ulet dan berkemauan kuat, bahkan berbagai cara yang dilakukan musuh-musuhnya untuk menghentikan perjuangannya tidak pernah berhasil. Integritasnya tidak diragukan lagi, komitmen terhadap apa yang dikatakan dan diputuskan. Sejak kecil sudah bergelar *al-Amin* sebagai simbol orang yang sangat amanah serta memiliki keberanian untuk memikul tugas kenabian yang maha berat.

Dengan demikian, berbagai dimensi kepemimpinan (teori, gaya dan sifat kepemimpinan) yang dikonstruksi oleh para pakar manajemen modern sesungguhnya telah direfleksi oleh Nabi Muhammad SAW dalam kepemimpinan prophetik selama hidupnya.<sup>171</sup> Maka seyogyanya kepemimpinan dan manajemen Rasulullah SAW yang telah dipraktikkannya dalam segala aspek kehidupan harus senantiasa menjadi panutan oleh umatnya di masa sekarang dan akan datang. Terlebih lagi para ulama (kiai) sebagai pewaris para nabi yang mengemban tugas memimpin umat secara umum maupun secara formal seperti pimpinan di pondok pesantren.

---

<sup>168</sup> Stephen R Covey, *The 8<sup>th</sup> Habit From Effectiveness to Greatness* (London: Simon & Schuster UK Ltd), 114.

<sup>169</sup> Lihat Muhammad Syafii Antonio, *Muhammad saw: ...*, 24-26.

<sup>170</sup> Warren Bennis, *On Becoming a Leader* (New York: Addison, 1994), 39-42.

<sup>171</sup> Lihat Rachmat Ramadhani al-Banjari, *Prophetic Leadership* (Yogyakarta: Diva Press, 2008).

### C. Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren

Kiai<sup>172</sup> merupakan elemen paling esensial dari pesantren. Ia merupakan sosok paling berperan dalam sebuah pesantren. Selain berperan sebagai pemimpin dan pengelola (*leader* dan *manager*) di pesantren, kiai juga yang menjadi sosok perancang/pendiri dan pengembang pesantren.

Pada hakikatnya kepemimpinan kiai di pesantren merupakan kepemimpinan yang berkepribadian<sup>173</sup> dan memiliki ciri utama kekharisman. <sup>174</sup> Watak kharismatik kiai bisa disebabkan kemumpuniannya atau kemampuan sang kiai, serta pengaruhnya yang tidak hanya dinilai masyarakat dari segi keilmuan saja, melainkan juga nilai dari kewibawaan yang bersumber dari ilmu, kesaktian, sifat pribadi dan juga keturunan. <sup>175</sup>

Eksistensi seorang kiai sebagai pemimpin pesantren, ditinjau dari tugas dan fungsinya dapat dipandang sebagai fenomena kepemimpinan yang unik. Dikatakan unik, kiai sebagai pemimpin pondok pesantren tidak sekedar bertugas menyusun kurikulum, membuat peraturan tata tertib, merancang sistem evaluasi, tetapi juga sekaligus melaksanakan proses belajar mengajar yang berkaitan dengan ilmu-ilmu agama di lembaga yang diasuhnya. Selain itu, ia bertugas pula sebagai pembina dan pendidik umat serta menjadi pemimpin masyarakat. <sup>176</sup>

Terkait dengan tugas dan fungsi sebagai pemimpin, kiai harus memiliki integritas terhadap kebenaran, kejujuran dan keadilan agar dapat dipercaya. Selain itu, kiai harus menguasai informasi, keahlian profesional dan kekuatan moral agar ia ditaati, serta memiliki pesona pribadi yang tidak saja menjadikan seorang kiai dicintai dan dijadikan

<sup>172</sup> Istilah kiai digunakan untuk gelar kehormatan. Pada mulanya istilah ini digunakan sebagai gelar kehormatan terhadap benda-benda yang dianggap memiliki tuah atau keramat yang dimiliki oleh para penguasa di tanah Jawa seperti “Kiai Garuda Kencana”, sebutan untuk kereta emas yang sampai sekarang dikeramatkan di keraton Yogyakarta. Gelar ini kemudian juga diberikan untuk orang-orang tua pada umumnya. Seiring dengan berjalannya waktu, istilah kiai merupakan gelar kehormatan yang diberikan masyarakat kepada seorang ahli agama Islam yang menjadi pemimpin pesantren dan mengajarkan kitab-kitab Islam klasik kepada para santrinya. Lihat Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: ...*, 93.

<sup>173</sup> Najd E. Shobirin, “Perspektif Kepemimpinan dan Manajemen Pesantren” dalam Rahardjo (ed.) *Pergulatan Dunia Pesantren: Membangun Dari Bawah* (Jakarta: P3M, 1985), 137.

<sup>174</sup> Hirohiko Horikoshi, *Kiai dan Perubahan Sosial...*, 211.

<sup>175</sup> Taufiq Abdullah, *Islam dan Masyarakat: Pantulan Sejarah Indonesia* (Jakarta: LP3ES, 1987), 33.

<sup>176</sup> Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng* (Malang: Kalimasahada Press, 1993), 45.

panutan melainkan dijadikan pula figur keteladanan dan sumber inspirasi bagi komunitas yang dipimpinnya.<sup>177</sup>

Adapun sifat-sifat kepemimpinan kiai secara substansi seharusnya merujuk pada sifat-sifat kepemimpinan dalam Islam sebagaimana Nabi Muhammad SAW yang memiliki sifat *siddiq*, *amānah*, *tabligh* dan *fathānah*. Sifat *siddiq* yang berarti memiliki perilaku yang benar dan jujur, benar dalam mengambil keputusan yang menyangkut visi, misi dan program serta efektif dan efisien dalam pelaksanaannya. Sifat *amānah* yang berarti dapat dipercaya, bertanggung jawab dan kredibel. Sifat *tabligh* yang berarti menyampaikan dengan benar dengan cara-cara yang tepat, komunikatif dan argumentatif. Sifat *fathānah* yang berarti cerdas dan bijaksana serta memiliki pemikiran yang dapat menumbuhkan kreativitas dan inovasi-inovasi.

Sejalan dengan keterangan di atas, menurut Permadi pada dasarnya seorang pemimpin haruslah memiliki bobot kepemimpinan dengan sifat-sifat positif dan kelebihan-kelebihan tertentu, antara lain beriman dan bertakwa, kelebihan jasmani dan kelebihan batin, berani, terampil, berpengetahuan, adil, jujur, bijaksana, demokratis, penyantun, paham keadaan umat, ikhlas dan rela berkorban, *qana'ah* serta istiqomah.<sup>178</sup>

Sifat-sifat kepemimpinan yang disebutkan di atas memang tidaklah mungkin dimiliki secara sempurna oleh seorang kiai. Selalu ada kelebihan di satu sisi dan kekurangan atau kekurangsempurnaan di sisi lainnya. Namun demikian, pengetahuan dan pemahaman terhadap sifat-sifat kepemimpinan ideal akan menjadikan seseorang berusaha untuk selalu meningkatkan kualitas kepemimpinannya dan meminimalisir segala kekurangan yang ada pada dirinya.

Selanjutnya gaya kepemimpinan kiai di pondok pesantren tidak sama satu dengan yang lainnya. Hal ini dapat dipahami bahwa gaya kepemimpinan kiai sangat dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan dan sosio-kultur di mana kiai tersebut berada. Berdasarkan kajian tentang gaya kepemimpinan kiai di pondok pesantren, ada beberapa corak gaya kepemimpinan, yaitu sebagai berikut.

1. Gaya kepemimpinan *paternalistik-otoriter* di mana kiai bersifat pasif, sebagai seorang bapak yang memberi kesempatan kepada anak-anaknya untuk berkreasi, tetapi juga otoriter, yaitu memberikan

<sup>177</sup> H.M. Ridlwan Nasir, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), 304-305.

<sup>178</sup> Permadi, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta: Rineka Cipta, 1996), 65-66.



kata-kata final untuk memutuskan apakah karya bawahannya dapat diteruskan atau dihentikan.<sup>179</sup>

2. Gaya kepemimpinan *otoriter-paternalistik-birokratik*, di mana kiai memiliki kharisma yang sangat kuat, sementara pembagian kerja dari masing-masing unit lebih jelas dan resmi sesuai dengan aturan-aturan formal yang ada.<sup>180</sup>
3. Gaya kepemimpinan *legal-formal*, mekanisme kerja kepemimpinan ini adalah menggunakan fungsi kelembagaan. Dalam hal ini masing-masing berperan sesuai dengan bidangnya dan secara keseluruhan bekerja mendukung keutuhan lembaga.<sup>181</sup>
4. Gaya kepemimpinan bercorak alami (*individual*), gaya kepemimpinan ini menutup ruang bagi pemikiran-pemikiran yang menyangkut penentuan kebijakan pesantren, mengingat hal itu menjadi wewenang mutlak kiai. Jika ada usulan-usulan pengembangan yang berasal dari luar yang berbeda dari kebijakan kiai justru direspon secara negatif.<sup>182</sup>

Gaya kepemimpinan kiai di pesantren sebagaimana hasil penelitian di atas setidaknya dipengaruhi oleh empat faktor yang melatarbelakanginya. *Pertama*, faktor keluarga yang langsung maupun tidak langsung telah melekat pada dirinya. *Kedua*, faktor latar belakang pendidikan yang sangat berpengaruh dalam pola pikir, sikap dan tingkah lakunya. *Ketiga*, faktor pengalaman yang memengaruhi kebijaksanaan dalam tindakannya. *Keempat*, faktor lingkungan masyarakat sekitar yang akan menentukan arah yang harus diperankannya.<sup>183</sup>

Uraian di atas tergambar bahwa kepemimpinan kiai di pondok pesantren memiliki corak dan gaya yang beragam sesuai dengan ruang dan waktu di mana kiai itu berada serta berbagai faktor yang mempengaruhinya. Selain itu, sifat-sifat kepemimpinan kiai di pondok pesantren secara substansi merefleksikan sebagian sifat-sifat kepemimpinan yang pernah diimplementasikan oleh Nabi Muhammad SAW.

<sup>179</sup> Lihat Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren...*, 80.

<sup>180</sup> *Ibid*, 85.

<sup>181</sup> Sukamto, *Kepemimpinan...*, 185.

<sup>182</sup> Mujamil Qomar, *Pesantren dari Transformasi...*, 40.

<sup>183</sup> Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai...*, 67-68.



## BAB VI

# BUDAYA, BUDAYA ORGANISASI DAN BUDAYA PESANTREN

### A. Definisi Budaya

Budaya merupakan *enigma*, sebuah teka-teki atau pernyataan yang membingungkan.<sup>184</sup> Definisi budaya oleh berbagai pengamat menunjukkan ambiguitas atau perbedaan penafsiran.<sup>185</sup> Bahkan Alfred Kroeber dan Clyde Kluckhohn telah menyaring 164 definisi budaya.<sup>186</sup> Secara umum perbedaan penafsiran terhadap istilah budaya mengacu pada dua pengertian budaya, yaitu (1) sebagai *phenomenal order* atau gejala yang tampak, dan (2) sebagai *ideational order* atau wilayah ide.<sup>187</sup> Dalam kajian antropologi, umumnya budaya mengacu pada perilaku manusia. Sementara yang lainnya menganggap bahwa budaya itu lebih banyak tergantung pada wilayah makna yang ada dalam diri manusia atau abstraksi perilaku. Masing-masing pandangan memiliki penganut yang kuat di kalangan para ahli budaya dan bahkan memunculkan perdebatan yang cukup kuat dalam ranah akademik.

Arti kata “budaya” dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia* adalah pikiran, akal budi, adat istiadat.<sup>188</sup> Istilah budaya berasal dari kata *cultuur* (bahasa Belanda), *culture* (bahasa Inggris), *colere* (bahasa Latin) yang berarti mengolah, mengerjakan, menyuburkan dan mengembangkan. Istilah budaya juga berasal dari kata *buddhayahi* (bahasa Sansekerta) yang merupakan bentuk jamak dari *budhi*. Kata ini sering diucapkan dalam bahasa Indonesia *budi*, yang berarti hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia.<sup>189</sup> Sehubungan dengan istilah budaya yang memiliki arti mengolah atau mengerjakan (*to cultivate*), konsep tersebut muncul di abad ke-18 dan ke-19 di Eropa, kata itu mengandung arti sebuah

---

<sup>184</sup> Ting-Toomey, Stella, *Communicating Across Cultures* (New York: The Guilford Publication, Inc, 1999), 9.

<sup>185</sup> Sandi Suwardi Hasan, *Pengantar Cultural Studies: Sejarah, Pendekatan Konseptual & Isu Menuju Studi Budaya Kapitalisme Lanjut* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), 13.

<sup>186</sup> R.S Mann, “Museums, Culture and Integration”, dalam *Jurnal Indian Anthropologist Vol. 22 No. 2*, Desember, 1992, 1- 8.

<sup>187</sup> G. Bateson, *Naven* (New York: Cambridge University Press, 1988),

<sup>188</sup> Tim Penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, 2008), 243.

<sup>189</sup> Koentjaraningrat, *Pengantar Antropologi* (Jakarta: Aksara Baru, 1974), 80.

proses pemeliharaan (pengolahan) atau pengembangan sebagaimana terjadi dalam pertanian. Kemudian pada abad ke-19, kata tersebut pertama kalinya mengacu pada perbaikan dan kemajuan individu, terutama melalui proses pendidikan, juga dipenuhinya aspirasi dan cita-cita manusia.<sup>190</sup>

Rogers dan Steinfatt<sup>191</sup> mengatakan bahwa budaya dapat diberi batasan sebagai keseluruhan cara hidup orang (*the total way of life*) yang tersusun berdasarkan pola-pola perilaku, nilai-nilai, norma-norma dan objek-objek material yang mereka pelajari dan pertukarkan. Meskipun budaya merupakan sebuah konsep yang sangat umum, tetapi budaya memiliki efek yang sangat kuat terhadap perilaku individu.

Definisi lainnya tentang budaya sebagaimana yang dikemukakan Sulasman dan Gumilar adalah suatu cara hidup yang berkembang dan dimiliki bersama oleh sekelompok orang dan diwariskan dari generasi ke generasi. Budaya terbentuk dari banyak unsur yang rumit, termasuk sistem agama dan politik, adat istiadat, bahasa, perkakas, pakaian, bangunan, dan karya seni.<sup>192</sup>

Beberapa pandangan di atas dapat dipahami bahwa budaya adalah keseluruhan cara hidup manusia, termasuk di dalamnya kepercayaan, pengetahuan, seni, moral, hukum, adat istiadat dan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam sebuah kelompok dan secara terus menerus berlangsung dari generasi ke generasi berikutnya.

## B. Wujud dan Unsur Budaya

Para pakar semisal Schein menggambarkan wujud budaya dalam 3 level. Ketiga level tersebut adalah:<sup>193</sup>

1. Level 1 adalah artefak. Level ini merupakan dimensi yang paling terlihat dari budaya. Pada level ini orang dapat melihat dengan jelas bangunan output (barang dan jasa), teknologi, bahasa tulis dan lisan, produk seni dan perilaku manusia.
2. Level 2 adalah nilai-nilai yang menjadi acuan untuk direfleksikan dalam setiap tindakan dan perilaku.

---

<sup>190</sup> Sandi Suwardi Hasan, *Pengantar Cultural ...*, 14.

<sup>191</sup> Thomas M Everett Rogers dan M Steinfatt, *Intercultural Communication* (Illinois, Waveland Press, Inc, 1999), 79.

<sup>192</sup> Sulasman dan Setia Gumilar, *Teori-teori Kebudayaan, dari Teori hingga Aplikasi* (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2013), 20.

<sup>193</sup> Lihat Edgar H.Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Fransisco: Jossey-Bass, 2010), 23-31.

3. Level 3 adalah asumsi dasar. Jika solusi yang dikembangkan dapat berhasil berulang-ulang, maka solusi dianggap sebagai sudah seharusnya (*taken for granted*).

Sejalan dengan pandangan Schein di atas, Hoy dan Miskel membagi tingkatan budaya ke dalam tiga tahapan, yakni norma, nilai bersama dan asumsi dasar. Masing-masing berlangsung di tingkat kedalaman abstrak yang berbeda. Norma lazimnya berupa ekspektasi tak tertulis dan informal yang muncul persis di bawah permukaan pengalaman dan mempengaruhi perilaku secara langsung. Nilai adalah kepercayaan pada sesuatu yang dikehendaki. Nilai merupakan cerminan asumsi dasar kebudayaan. Nilai sering kali menentukan apa saja yang sebaiknya dilakukan. Sedangkan asumsi merupakan premis abstrak tentang hakikat hubungan manusia, kodrat manusia, kebenaran, realita dan lingkungan.

194

Pandangan lainnya tentang wujud budaya antara lain sebagaimana pendapat Sergiovanni<sup>195</sup> mengutip pendapat Lundberg menyebutkan bahwa budaya organisasi muncul dalam empat tingkatan, yaitu (1) *artifacts*, (2) *perspectives*, (3) *values*, dan (4) *assumption*. Pada tingkatan *artifacts*, budaya organisasi terwujud dalam cerita/kisah, mitos, ritual, seremoni, serta produk-produk yang merupakan yang merupakan simbolisasi nilai-nilai. Wujud budaya organisasi pada tingkatan *perspectives* adalah peraturan-peraturan dan norma yang dijadikan acuan dalam menyelesaikan problema yang dihadapi oleh organisasi dan menjadi pedoman bersikap dan berperilaku anggota.

Wujud budaya organisasi pada tingkatan *values* adalah nilai-nilai yang dijadikan acuan dalam segala keputusan dan tindakan anggota dalam organisasi serta yang mencerminkan tujuan, identitas, dan standar penilaian terhadap segala sesuatu. Sedang wujud budaya organisasi pada tingkatan *assumption* merupakan pandangan anggota organisasi mengenai dirinya dan orang lain yang mengarahkan pada adanya hubungan antara dirinya dengan orang lain tempat ia berada.

Pandangan tentang tingkatan budaya di atas, dapat disarikan bahwa budaya memiliki level yang berbeda terdiri dari ide atau gagasan (norma, nilai, asumsi), tindakan dan juga artefak. Masing-masing tingkatan bergerak dari yang sangat abstrak sampai pada yang sifatnya yang kongkrit.

<sup>194</sup> Wayne K. Hoy dan Cecil G. Miskel, *Administrasi Pendidikan...*, 270-271.

<sup>195</sup> Sergiovanni. T.J., *The Principalsip: A. Reflective Practice Perspective*. (Bonton: Allyn and Bacon Inc, 1987), 128.

Adapun unsur-unsur budaya sebagaimana yang dikemukakan Koentjaraningrat terdiri dari tujuh unsur.<sup>196</sup> Ia menyebutnya sebagai isi pokok kebudayaan. Ketujuh unsur kebudayaan universal tersebut adalah kesenian, sistem teknologi dan peralatan, sistem organisasi masyarakat, bahasa, sistem mata pencaharian hidup dan sistem ekonomi, sistem pengetahuan, dan sistem religi.

Sementara itu, menurut Cateora bahwa berdasarkan wujudnya, budaya memiliki beberapa unsur sebagai berikut:<sup>197</sup>

1. Kebudayaan Material

Kebudayaan material mengacu pada semua ciptaan masyarakat yang konkret. Termasuk dalam kebudayaan material ini adalah temuan-temuan yang dihasilkan dari suatu penggalian arkeologi: mangkuk tanah liat, perhiasan, senjata, dan lain-lain. Kebudayaan material juga mencakup barang-barang, seperti televisi, pesawat terbang, stadion olahraga, pakaian dan bangunan-bangunan pencakar langit.

2. Kebudayaan Nonmaterial

Kebudayaan nonmaterial adalah karya cipta abstrak yang diwariskan dari generasi ke generasi, misalnya berupa dongeng, cerita rakyat, dan lagu atau tarian-tarian tradisional.

3. Lembaga Sosial

Lembaga sosial dan pendidikan memberikan peran yang banyak dalam konteks berhubungan dan berkomunikasi di masyarakat. Sistem sosial yang terbentuk dalam suatu negara akan menjadi dasar dan konsep yang berlaku pada tatanan sosial masyarakat.

4. Sistem Kepercayaan

Bagaimana masyarakat mengembangkan dan membangun sistem kepercayaan atau keyakinan terhadap sesuatu. Hal ini akan mempengaruhi sistem penilaian yang ada dalam masyarakat. Sistem keyakinan ini akan mempengaruhi dalam kebiasaan, bagaimana memandang hidup dan kehidupan, cara mereka mengonsumsi makanan, sampai dengan cara bagaimana berkomunikasi.

5. Estetika

Berhubungan dengan seni dan kesenian, musik, cerita, dongeng, hikayat, drama dan tari-tarian, yang berlaku dan berkembang dalam masyarakat. Seperti di Indonesia setiap masyarakatnya memiliki nilai estetika sendiri. Nilai estetika ini perlu dipahami dalam segala peran, agar pesan yang akan disampaikan dapat mencapai tujuan dan efektif.

---

<sup>196</sup> Koentjaraningrat, *Pengantar Antropologi* ....., 82.

<sup>197</sup> Sulasman dan Setia Gumilar, *Teori-teori Kebudayaan*..., 38-39.

## 6. Bahasa

Bahasa merupakan alat pengantar dalam berkomunikasi. Setiap wilayah memiliki perbedaan yang sangat kompleks dalam bahasa. Dalam ilmu komunikasi bahasa merupakan komponen komunikasi yang sulit dipahami. Bahasa memiliki sifat unik, yang hanya dapat dimengerti oleh pengguna bahasa tersebut. Jadi keunikan bahasa ini harus dipelajari dan dipahami agar komunikasi lebih baik dan efektif dengan memperoleh nilai empati dan simpati orang lain.

Meskipun terdapat unsur-unsur budaya sebagaimana yang dikemukakan di atas, akan tetapi isi unsur budaya akan berbeda antara satu budaya dengan budaya lainnya. Setiap unsur budaya tidak bersifat statis, tetapi selalu berubah sesuai dengan dinamika dan perkembangan serta proses adaptasi yang terjadi pada budaya tersebut.

## C. Budaya Organisasi

### 1. Definisi Budaya Organisasi

Sebagaimana konsep budaya yang menghadirkan kompleksitas dan kebingungan konseptual, konsep budaya organisasi yang diadopsi dari konsep budaya - yang terlebih dahulu berkembang pada disiplin antropologi- juga mengalami keragaman pengertian. Tidak ada definisi yang utuh dan terpadu tentang budaya organisasi.

William Ouchi dalam Hoy dan Miskel mendefinisikan budaya organisasi sebagai simbol, upacara, dan mitos yang mengkomunikasikan aneka nilai dan kepercayaan dasar organisasi yang bersangkutan kepada para karyawannya. Sementara Henry Mintzberg menyebut budaya sebagai ideologi organisasi atau tradisi dan kepercayaan sebuah organisasi yang membedakannya dengan organisasi-organisasi lain dan menghembuskan ruh tertentu ke dalam kerangka strukturnya.<sup>198</sup>

Edgar Schein menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan dan dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berfikir dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut.<sup>199</sup>

<sup>198</sup> Wayne K. Hoy dan Cecil G. Miskel, *Administrasi Pendidikan: Teori, Riset dan Praktik*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 270.

<sup>199</sup> Edgar H.Schein, *Organizational ...*, 9.

Menurut Robbins, budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, suatu sistem dari makna bersama.<sup>200</sup> Lebih jauh Kilmann dkk dalam Sutrisno menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*) atau norma-norma yang telah lama berlaku dan disepakati oleh anggota dalam suatu organisasi sebagai pedoman perilaku pemecahan masalah-masalah organisasinya.<sup>201</sup>

Secara sederhana Hoy dan Miskel mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem orientasi bersama yang mempersatukan unit-unit organisasi dan memberikannya identitas khusus.<sup>202</sup> Definisi lainnya dikemukakan Mardiyah bahwa budaya organisasi diartikan sebagai kristalisasi dari nilai-nilai serta merupakan kepercayaan maupun harapan bersama para anggota organisasi yang diajarkan dari satu generasi ke generasi berikutnya di mana di dalamnya terdapat perumusan norma yang disepakati para anggota organisasi, mempunyai asumsi, persepsi atau pandangan yang sama dalam menghadapi berbagai permasalahan dalam organisasi.<sup>203</sup>

Budaya organisasi itu sangat kompleks. Terdapat banyak perbedaan pandangan terkait dengan konseptualisasi budaya organisasi. Tetapi pada prinsipnya semua mengakui pentingnya norma dan nilai yang sama yang memandu perilaku anggota organisasi. Anggota baru dalam sebuah organisasi tidak hanya perlu diajarkan nilai-nilai budaya, tetapi mereka juga perlu mencari dan mempelajari budaya organisasi.<sup>204</sup>

Beberapa pandangan di atas dapat dipahami bahwa budaya organisasi adalah sebuah karakteristik yang dijunjung tinggi oleh organisasi dan menjadi panutan organisasi sebagai pembeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lain, atau juga dapat diartikan sebagai nilai-nilai dan norma perilaku yang diterima dan dipahami secara bersama oleh anggota organisasi sebagai dasar dalam aturan perilaku yang terdapat dalam organisasi tersebut.

---

<sup>200</sup> Stephen Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi* (Jakarta: Prenhallindo, 2001), 247.

<sup>201</sup> Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi* (Jakarta: Kencana, 2011), 2.

<sup>202</sup> Wayne K. Hoy dan Cecil G. Miskel, *Administrasi Pendidikan...*, 270.

<sup>203</sup> Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai ...*, 74.

<sup>204</sup> Elizabet WolfeMorrison, "Longitudinal Study of the Effects Information Seeking on Newcomer Socialization", *Journal of Applied Psychology*, April, 1993, 173 – 183.



## 2. Fungsi Budaya Organisasi

Konteks pengembangan organisasi menjelaskan bahwa budaya organisasi bisa dianggap sebagai aset. Paling tidak budaya organisasi berperan sebagai alat untuk melakukan integrasi internal.<sup>205</sup> Jika peran ini dapat berfungsi dengan baik dan kemudian dibarengi dengan penyusunan strategi yang tepat, maka tentu saja budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi. Namun demikian, budaya organisasi dapat juga menjadi variabel penghambat dalam pengembangan organisasi. Penyebabnya menurut Morgan,<sup>206</sup> budaya organisasi yang terlalu kuat sering mendorong organisasi menjadi egosentrik dan *inward looking*, seolah-olah hanya perusahaannya yang terbaik sehingga cenderung menyepelekan dan enggan mengakui keunggulan para pesaing.

Menurut Robbins<sup>207</sup>, beberapa fungsi budaya organisasi dapat dijabarkan sebagai berikut :

- a. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
- d. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Senada dengan pendapat di atas, Mardiyah<sup>208</sup> mengemukakan bahwa fungsi budaya organisasi bagi kehidupan sebuah organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Budaya sebagai pembeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b. Budaya sebagai pembentuk identitas diri organisasi.
- c. Budaya sebagai perekat organisasi.
- d. Budaya sebagai alat kontrol.

Budaya yang ada dalam sebuah organisasi selain sebagai identitas yang dapat membedakan dengan organisasi lainnya, juga memiliki fungsi untuk

<sup>205</sup> Lynn S. Paine, "Managing for Organizational Integrity", *Harvard Business Review*, 1994, 115.

<sup>206</sup> Morgan, *The Image of Organizations* (London: Sage Publication, 1997).

<sup>207</sup> Stephen, Robbins, *Perilaku Organisasi*..., 294.

<sup>208</sup> Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai* ..., 75.

memandu dan membentuk sikap sekaligus perilaku anggota organisasi. Tetapi penting untuk diingat, bahwa budaya yang kuat bisa menjadi sangat fungsional dalam menjalankan roda organisasi, tetapi juga sebaliknya bisa menjadi disfungsional. Dengan kata lain bahwa budaya organisasi bisa meningkatkan ataupun menghambat efektivitas kinerja sebuah organisasi. Budaya organisasi membekali anggota organisasi dengan komitmen pada kepercayaan dan nilai di luar dirinya sendiri. Individu menginduk ke dalam kelompok yang lebih besar dari dirinya sendiri. Tidak ada satupun budaya terbaik, tetapi budaya yang kuat meningkatkan kerekatan, kesetiaan dan komitmen, yang pada gilirannya mengurangi kecenderungan anggota organisasi untuk meninggalkan organisasinya.

### 3. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi mengacu pada nilai dan norma yang sama yang memandu perilaku anggota organisasi. Nilai dan norma inilah yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Bila diamati lebih jauh, maka sistem nilai dan norma bersama tersebut merupakan seperangkat karakteristik utama yang sangat dihargai dan dijunjung tinggi oleh organisasi itu.

Fred Luthan mengetengahkan 6 (enam) karakteristik penting dari budaya organisasi, yaitu:

- a. Aturan perilaku yang diamati (*Observed behavioral regularities*), yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota. Ketika mereka berinteraksi antarsesama anggota mungkin menggunakan bahasa umum, istilah atau ritual tertentu.
- b. Norma (*Norms*), yakni berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman pekerjaan yang harus dilakukan.
- c. Nilai Dominan (*Dominan values*), yaitu adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi.
- d. Filosofi (*Philosophy*), yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan.
- e. Aturan (*Rules*), yaitu adanya pedoman yang ketat dikaitkan dengan pedoman organisasi.
- f. Iklim organisasi (*Organization climate*), merupakan perasaan keseluruhan yang menggambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.<sup>209</sup>

---

<sup>209</sup> Fred Luthans, *Perilaku ...*, 125.

Pendapat lainnya diungkapkan Schien yang mengemukakan beberapa karakteristik budaya organisasi, yaitu:

- a. *Observed behavioral regularities: language, customs, traditions, rituals* (perilaku yang berlaku: bahasa, adat istiadat, tradisi, ritual).
- b. *Groups norms: implicit standards and values* (norma kelompok: standar dan norma yang tersirat).
- c. *Espoused values: articulated publicly announced principles and values* (prinsip-prinsip dan nilai yang dipublikasikan).
- d. *Formal philosophy: broad policies and ideological principles* (falsafah formal: kebijakan yang luas dan prinsip ideologis).
- e. *Rule of the game: unwritten rules for getting along in the organization* (aturan main yang tidak tertulis yang berlaku di organisasi).
- f. *Climate: climate of group in interaction* (iklim kelompok dalam berinteraksi).
- g. *Embedded skills: special competencies displayed by group* (kompetensi khusus yang ditampilkan kelompok).
- h. *Habits of thinking: the shared cognitive frames that the guide the perceptions, thought, and language used by the members of a group and are taught to new members in the early socialization procces* (Kebiasaan berpikir: persepsi, pemikiran, dan bahasa yang biasa digunakan oleh anggota kelompok dan diajarkan kepada anggota baru dalam proses sosialisasi awal).
- i. *Shared meaning: the emergent understanding that are created by group members as they interact each other* (pemahaman bersama yang muncul dan diciptakan oleh anggota kelompok saat mereka saling berinteraksi).
- j. *Root metaphors or integrating symbols* (simbol pengintegrasian).
- k. *Formal rituals and celebrations* (ritual formal dan perayaan).<sup>210</sup>

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh J. Chatman dan D.F Caldwell menemukan 7 (tujuh) karakteristik primer yang menangkap hakikat budaya suatu organisasi, yaitu:

- a. Inovasi dan pengambilan resiko, sejauhmana para anggota organisasi didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
- b. Perhatian ke rincian, sejauhmana para anggota organisasi diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
- c. Orientasi hasil, sejauhmana manajemen memfokuskan pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

<sup>210</sup> Edgar H Schein, *Organizational Culture ...*, 14-15.

- d. Orientasi orang, sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- e. Orientasi tim, sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan pada tim, bukan pada individu.
- f. Keagresifan, sejauhmana orang-orang itu agresif dan kompetitif.
- g. Kemantapan, sejauhmana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.<sup>211</sup>

Pendapat tersebut, terdapat adanya perbedaan pandangan tentang karakteristik budaya organisasi, terutama dilihat dari segi jumlah karakteristik budaya organisasi. Kendati demikian, kedua pendapat tersebut sesungguhnya tidak menunjukkan perbedaan yang prinsipil.

#### 4. Proses Pembentukan Budaya Organisasi

Budaya mempresentasikan bagian emosional organisasi yang tak tertulis. Sebuah organisasi mengembangkan budayanya sendiri yang khas. Ketika para anggota organisasi saling berinteraksi, maka akan muncul nilai, norma, kepercayaan dan cara berpikir bersama. Orientasi bersama inilah yang kemudian membentuk budaya organisasi.

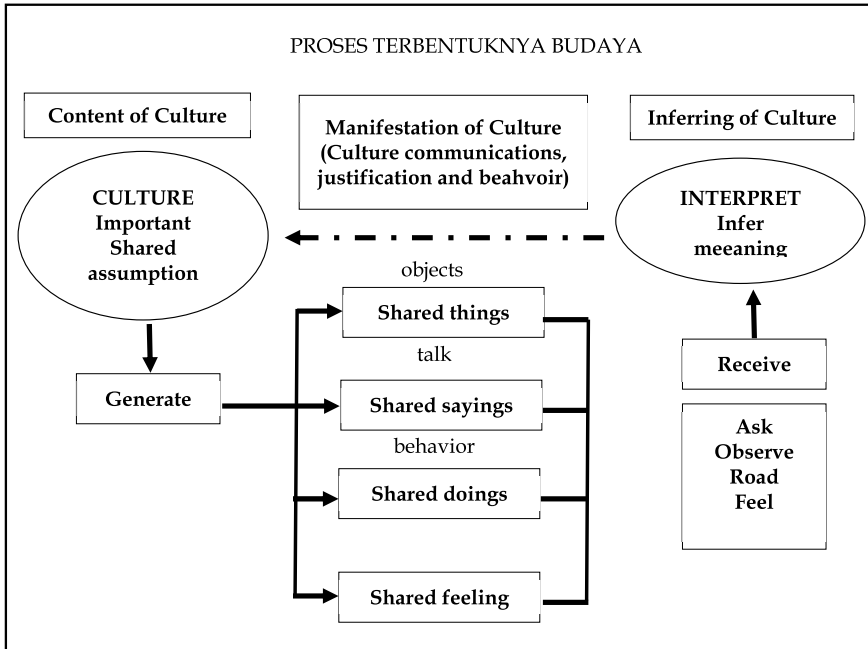
Schein menjelaskan bahwa pembentukan budaya organisasi tidak bisa dipisahkan dari peran para pendiri organisasi. Meskipun budaya organisasi berkembang dalam cara yang berbeda-beda, tetapi proses yang terjadi dalam pembentukannya dapat digambarkan dalam alur sebagai berikut.

- a. Para pendiri dan pimpinan lainnya ketika mendirikan sebuah organisasi telah memiliki setting terhadap asumsi dasar, nilai-nilai, perspektif, artefak ke dalam organisasi, dan menanamkan kepada para bawahan.
- b. Budaya muncul ketika para anggota organisasi berinteraksi satu sama lain untuk memecahkan masalah-masalah pokok organisasi yakni masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal.
- c. Secara perorangan, masing-masing anggota organisasi boleh jadi menjadi seorang pencipta budaya baru (*culture creator*) dengan mengembangkan berbagai cara untuk menyelesaikan persoalan-persoalan individual seperti persoalan identitas diri, kontrol, dan pemenuhan kebutuhan serta bagaimana agar bisa diterima oleh lingkungan organisasi yang diajarkan kepada generasi penerus.<sup>212</sup>

---

<sup>211</sup> J. Chatman and D.F Caldwell, "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Asseng Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*, Juni, 1994, 525-530.

<sup>212</sup> Edgar H Schein, *Organizational ...*, 210.



Bagan 9  
Proses Terbentuknya Budaya<sup>213</sup>

#### D. Budaya Pesantren

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam khas Indonesia, tentu saja memiliki budaya sendiri yang berbeda dengan budaya sekolah ataupun budaya organisasi lainnya. Meskipun budaya organisasi telah menjadi sebuah konstruksi yang populer bagi analisis dalam dunia pendidikan, tetapi sebagian paparan mutakhir tentang budaya sekolah – termasuk pesantren – masih bersifat analitis, filosofis, dan retorik bukannya empiris.<sup>214</sup> Firestone dan Wilson memberikan sebuah kerangka konseptual yang bermanfaat untuk bahan mempelajari budaya organisasional sekolah/pesantren. Keduanya menyatakan bahwa analisis tentang budaya sekolah bisa dilakukan dengan mempelajari isi, ekspresi budaya dan pola-pola komunikasi utamanya.<sup>215</sup> Maka untuk mengenal

<sup>213</sup> Vijay Sathe, *Culture and Related Corporate Realistics* (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc, 1982), 17.

<sup>214</sup> Wayne K. Hoy dan Cecil G. Miskel, *Administrasi Pendidikan...*, 278.

<sup>215</sup> William Firestone dan Bruce Wilson, "Using Bureaucratic and Cultural Linkages to Improve Instruction: The Principal's Contribution, *Educational Administration Quarterly*, 1985, 7-31.

budaya pesantren perlu kajian terhadap beberapa unsur terkait pesantren di antaranya tentang sejarah, tipologi, pola umum pendidikan hingga nilai-nilai budaya yang dianut dan berkembang di pesantren.

## 1. Sejarah dan Perkembangan Pesantren

Penelitian tentang asal-usul sistem pendidikan pesantren telah dilakukan oleh banyak pakar. Amir Hamzah Wirjasukarto dan Soegarda Poerbakawatja misalnya, menyatakan bahwa asal-usul pesantren jika dilihat dari bentuk dan sistemnya adalah dari India. Sebelum terjadinya Islamisasi di Indonesia, sistem pesantren telah digunakan untuk lembaga pendidikan Hindu di Jawa. Setelah Islam diterima di Jawa, lambat-laun sistem Hindu tersebut diadopsi oleh Islam dengan penyesuaian di sana sini sehingga tak tersisakan isinya selain nilai Islam. Pendapat ini berdasarkan pada alasan terminologis bahwa istilah pondok, pesantren, dan ngaji tidak berasal dari bahasa Arab, tetapi dari bahasa India.<sup>216</sup> Namun pendapat ini dikritik oleh Karel A. Steenbrink dengan alasan karena sistem ala pesantren sebetulnya bisa ditemui di dunia Arab, antara lain Baghdad era madrasah *nidlhamiyyah*. Selain itu, istilah pondok pun kemungkinan berasal dari istilah Arab *funduk* yang artinya pesanggrahan atau asrama. Dengan alasan ini Steenbrink berpendapat bahwa pesantren berasal dari Arab, meskipun unsur-unsur lokal sangat mewarnai dalam proses asimilasinya.<sup>217</sup>

Berbeda dengan pendapat di atas, Bruinessen tidak mempersoalkan pesantren secara terminologis, ia lebih fokus pada kemunculan institusi pesantren di Nusantara.<sup>218</sup> Menurutnya, kemunculan pesantren sebagai sebuah institusi pendidikan Islam di Nusantara masih menjadi perdebatan. Pendapat *pertama*, merujuk ke Pigeaud dan de Graaf menyatakan bahwa pesantren merupakan jenis pusat Islam penting kedua, di samping masjid, pada periode awal abad ke 16 M. Mereka menyangka bahwa pesantren adalah sebuah komunitas independen yang tempatnya jauh, di pegunungan, dan berasal dari sejenis lembaga zaman pra – Islam semisal *mandala* dan *asyrama*. Namun, menurut Bruinessen, masih belum ada kejelasan, apakah semua itu merupakan lembaga pendidikan tempat pengajaran tekstual berlangsung. Karena itu sebutan pesantren<sup>219</sup> patut dipertanyakan.<sup>220</sup>

<sup>216</sup> Karel A. Steenbrink, *Pesantren Madrasah Sekolah* (Jakarta: LP3ES, 1986), 20-22.

<sup>217</sup> *Ibid.*

<sup>218</sup> Martin Van Bruinessen, *Kitab Kuning, Pesantren dan Tarekat* (Yogyakarta: Gading Publishing, 2015), 92.

<sup>219</sup> Menurut Bruinessen, istilah pesantren ini muncul pada periode belakangan.

<sup>220</sup> Martin Van Bruinessen, *Kitab Kuning...*, 92.

*Kedua*, beberapa sarjana cenderung menghubungkan pesantren dengan tanah *perdikan*,<sup>221</sup> Namun sejauh penelusuran Bruinessen, dari 211 desa *perdikan* yang tercatat pada survey akhir abad ke 19 M, hanya ada empat desa saja yang sebagian penghasilan wilayahnya secara eksplisit digunakan untuk pemeliharaan pesantren, sedangkan desa *perdikan* selebihnya sama sekali tidak mengalokasikan untuk itu. Karena itu, status tanah *perdikan* tak pernah berhubungan dengan identitas pesantren sebagai sebuah institusi pendidikan Islam. Justru, tanah *perdikan* merupakan fenomena politis di mana pemerintah (kesultanan/ kerajaan) berkepentingan secara politik guna meraih dukungan politik dari wilayah yang dijadikan sebagai desa *perdikan* tersebut. Pesantren Tegalsari, diklaim sebagai pesantren tertua di Jawa (bahkan di Nusantara), didirikan pada tahun 1742.<sup>222</sup>

Penelitian Belanda tentang pendidikan pribumi pada tahun 1819 menyebutkan secara tersirat bahwa pesantren yang sebenarnya belum ada di seluruh pulau Jawa. Lembaga pendidikan Islam pribumi yang mirip pesantren dilaporkan terdapat di daerah Priyangan, Pekalongan, Rembang, Kedu, Surabaya, Madiun dan Ponorogo. Pesantren sebagaimana bentuk pada abad ke 19 M tidak ditemukan datanya sebelum berdirinya Pesantren di Tegalsari.<sup>223</sup>

Pendapat lainnya menyatakan bahwa pondok pesantren pertama kali dirintis oleh Syekh Maulana Malik Ibrahim pada tahun 1399 M untuk menyebarkan Islam di tanah Jawa. Selanjutnya tokoh yang berhasil mendirikan dan mengembangkan pondok pesantren adalah Raden Rahmat (Sunan Ampel). Selanjutnya muncul pondok pesantren yang didirikan oleh para santri dan putranya seperti Pondok Pesantren Giri oleh Sunan Giri, Pondok Pesantren Demak oleh Raden Fatah dan Pondok Pesantren Tuban oleh Sunan Bonang.<sup>224</sup>

Lebih lanjut, penelusuran terhadap pengaruh asing (luar Nusantara) terhadap model pesantren menurut Bruinessen bisa dihubungkan dengan model-model madrasah di Hijaz. Menurutnya, paling tidak ada dua model madrasah pada sekitab abad 17 -18 M yang berkembang

<sup>221</sup> Sebuah wilayah di bawah kesultanan (atau kerajaan) di Jawa yang dibebaskan dari pajak dan kerja rodi, seluruh penghasilan dari wilayah tersebut harus dimanfaatkan untuk melaksanakan tugas sakral.

<sup>222</sup> Martin Van Bruinessen, *Kitab Kuning...*, 93.

<sup>223</sup> *Ibid.*

<sup>224</sup> Lihat Ronald Alan Lukens Bull, *A Peacefull Jihad: Javanese Education and Religion Identity Construction* (Michigan: Arizona State University, 1997), 60.

di Hijaz, yaitu model madrasah Utsmani dan model madrasah India. Madrasah model Utsmani biasanya dibangun oleh seorang sultan atau pejabat tinggi dan diberi *waqf* (yang menghasilkan pendapatan) untuk pemeliharaan madrasah dan beasiswa murid. Pimpinannya menerima gaji dari pemerintah. Sementara itu model madrasah dinasti Moghul India, pengendalian pemerintah kurang menyeluruh, struktur golongan ulama kurang diatur dan mereka kurang dekat dengan istana.<sup>225</sup> Namun kedua model tersebut sangat berbeda dengan model pesantren yang ada di Indonesia saat ini, selain itu dari sisi kurikulum yang diterapkan juga sama sekali berbeda dengan kurikulum yang diterapkan di pesantren.

Selain dari kedua model tersebut, ada juga model *zawiyah* yang bertebaran di Hijaz. *Zawiyah* atau semacam bangunan tempat pertemuan para pengikut tarekat. Namun dalam perkembangannya, *zawiyah* yang berada di Hijaz semakin mengalami kemunduran. Bahkan sebagian *zawiyah* sudah beralih fungsi menjadi rumah pribadi. Di saat yang sama, ulama-ulama dari Indonesia juga bersentuhan dengan Al-Azhar di Kairo. Berbeda dengan kebanyakan sarjana Islam yang mengabaikan hubungan antara asal-sul pesantren dengan institusi Al-Azhar, justru Bruinessen berpendapat bahwa model pendidikan Al-Azhar dengan *riwaq* (asrama)-nya terdapat kesesuaian. Walau sebelum abad 19 M ia tidak menemukan petunjuk mengenai orang Indonesia yang belajar di Al-Azhar, namun dari 30 *riwaq* yang dimiliki oleh Al-Azhar (khususnya pada pertengahan abad 19 M) ada satu *riwaq* yang dikhususkan bagi orang *jawwah* (baca Nusantara). Hal ini, menurut Bruinessen, bisa dijadikan sebagai petunjuk terhadap jejak para pelajar Nusantara di Al-Azhar pada abad sebelumnya. Selain itu, dari sisi kurikulum yang dipakai Al-Azhar pada ad 18-19 M memiliki kesamaan dengan kurikulum yang diterapkan pada pesantren di Indonesia pada abad ke 19 M dibandingkan dengan kurikulum yang diterapkan oleh model madrasah Utsmani maupun madrasah Moghul India.<sup>226</sup>

Mencermati beberapa analisis pakar tentang sejarah kemunculan pesantren, diketahui bahwa cikal bakal pesantren sudah muncul sejak abad ke-14 meskipun dengan pola yang sangat sederhana. Seiring dengan perjalanan waktu, pesantren sebagai sarana *tafaqquh fiddin* dan pengembangan ajaran Islam mulai eksis secara kelembagaan pada masa-masa penjajahan. Keberadaannya pun sebagai model pendidikan Islam terus mengalami perubahan dan secara kuantitas terus bertambah.

---

<sup>225</sup> *Ibid*, 101.

<sup>226</sup> *Ibid*, 104.



Kementerian Agama mengklaim bahwa pada tahun 2017 terdapat lebih dari 28.000 pesantren di Indonesia.

Sejak masa kemerdekaan, pertumbuhan pesantren yang sangat pesat belum begitu mendapat perhatian serius dari pemerintah. Baru kemudian sejak lahirnya UU Sisdiknas Nomor 20 tahun 2003 dan PP Nomor 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan serta PMA Nomor 13 Tahun 2014 tentang Pendidikan Keagamaan Islam, eksistensi pesantren mendapat perhatian dalam kancah politik pendidikan di Indonesia. Dalam PMA Nomor 13 Tahun 2014 Pasal 1 ayat 2 disebutkan bahwa pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang diselenggarakan oleh masyarakat yang menyelenggarakan pendidikan pesantren atau secara terpadu menyelenggarakan jenis pendidikan lainnya.<sup>227</sup> Dukungan aspek yuridis terhadap pendidikan pesantren juga lahir dari PMA No. 18 tahun 2014 tentang pendidikan Muadalah di pondok pesantren serta PMA No. 71 tahun 2015 tentang Ma'had Aly, hingga diterbitkannya UU Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren.

Adapun akar sejarah kemunculan sebuah institusi pesantren dimulai dari seorang *'alim* (orang yang memiliki kedalaman pengetahuan agama, berakhlak mulia dan tekun ibadahnya) didatangi masyarakat untuk meminta fatwa atau bimbingan tentang berbagai persoalan hidup, terutama yang menyangkut masalah keagamaan. Orang *'alim* yang kemudian disebut kiai tersebut kemudian memberikan bimbingan dan pendidikan agama yang mereka butuhkan. Semula kegiatan pengajaran dilakukan di rumah kiai, tetapi karena semakin banyak masyarakat yang datang dengan tujuan yang sama, didirikanlah langgar atau masjid untuk tempat pelaksanaan ibadah dan pengajaran sehari-hari. Dibangun pula pondokan tempat para santri tersebut beristirahat, melakukan pendalaman dan bermalam.<sup>228</sup>

Selanjutnya untuk memudahkan segala urusan, maka terjadilah kesepakatan antara kiai dan santri tentang berbagai hal yang berhubungan dengan pendidikan, pengajaran, pemondokan, dan tata cara kehidupan mereka sehari-hari. Bangunan pondok yang semakin bertambah seiring dengan bertambahnya santri berkembang menjadi "kampus atau komplek", tempat para santri beribadah, mencari ilmu dan berinteraksi. Itulah sebabnya tempat tersebut kemudian dikenal dengan istilah

<sup>227</sup> Kementerian Agama RI, *Peraturan Menteri Agama RI Nomor 13 Tahun 2014 tentang Pendidikan Keagamaan Islam*. 2014.

<sup>228</sup> Lihat Abd. Halim Soebahar, *Kebijakan Pendidikan Islam dari Ordonansi Guru sampai UU Sisdiknas* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013), 33-35.

pondok pesantren. Pondok berarti “tempat tinggal”, sedang pesantren merupakan “penantrian” yang memiliki dua arti, yaitu “tempat santri” atau “proses menjadikan santri”.<sup>229</sup>

Mencermati deskripsi tersebut di atas, peran kiai sangatlah vital dalam konteks kemunculan sebuah institusi pesantren. Kiai dengan keikhlasan dan komitmennya memperjuangkan kesinambungan ajaran Islam melalui pendidikan dan pengajaran. Selain kiai, elemen lain dari terbentuknya pesantren adalah santri, langgar atau masjid, pondok dan juga pengajian.

## 2. Tipologi Pesantren

Sejarah panjang eksistensi pesantren di Indonesia memunculkan corak dan karakteristik yang berbeda-beda antara satu pesantren dengan pesantren lainnya. Setidaknya ada dua tipologi pesantren, pertama ditinjau dari elemen yang dimiliki dan, kedua didasarkan pada lembaga pendidikan yang diselenggarakan.

Dari sisi elemen pesantren, Dhofier dalam bukunya *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia* menyebutkan 5 (lima) elemen yang menjadikan sebuah lembaga pendidikan dapat dikatakan pesantren, yaitu pondok, masjid, pengajaran kitab Islam klasik, santri dan kiai.<sup>230</sup>

### a. Pondok

Pesantren itu pada dasarnya adalah sebuah asrama tempat santri atau murid-murid belajar mengaji<sup>231</sup> yang kemudian lebih familiar dengan sebutan pondok. Pondok atau asrama santri merupakan ciri khas tradisi pesantren yang membedakannya dengan sistem pendidikan tradisional di masjid-masjid yang berkembang di kebanyakan wilayah Islam di negara-negara lain. Sistem pendidikan surau di Minangkabau atau Dayah di Aceh pada dasarnya sama dengan sistem pondok, hanya berbeda istilah.<sup>232</sup>

Seiring dengan perkembangannya, pondok sebagai asrama hanya digunakan sebagai sarana tempat tinggal, sedangkan untuk belajar digunakan ruang-ruang khusus ataupun di masjid. Besar kecilnya pondok tergantung dari banyak sedikitnya santri yang belajar di

---

<sup>229</sup> *Ibid.*

<sup>230</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren, Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia* (Jakarta: LP3ES, 2015), 79.

<sup>231</sup> Tim Penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia ...*, 878.

<sup>232</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren...*, 81.

pondok pesantren. Semakin banyak santri yang datang untuk belajar, maka akan semakin besar pondok yang harus disediakan pihak pesantren. Setiap ruang asrama dihuni oleh beberapa santri sesuai dengan kapasitas ruang yang tersedia.

Dhofier mengemukakan tiga alasan utama mengapa pesantren harus menyediakan pondok/asrama bagi para santri. *Pertama*, kemasyhuran kiai menarik minat santri untuk belajar, tidak terkecuali santri yang datang dari jauh. Untuk dapat menggali ilmu secara teratur dalam waktu yang lama, para santri harus meninggalkan kampung halamannya dan menetap di dekat kediaman kiai dalam waktu yang lama. *Kedua*, pada awalnya hampir semua pesantren berada di desa-desa. Tidak tersedia kos-kosan seperti di kota ataupun perumahan yang cukup untuk menampung para santri, sehingga perlu adanya asrama. *Ketiga*, ada sikap timbal balik antara kiai dan santri. Santri menganggap kiaiinya seolah-olah sebagai bapaknya sendiri, sedangkan kiai menganggap santrinya sebagai titipan Tuhan yang harus senantiasa dilindungi. Sikap ini menimbulkan keakraban dan kebutuhan untuk saling berdekatan secara terus menerus. Sikap ini juga menimbulkan tanggung jawab kiai untuk menyediakan tempat tinggal bagi para santri.<sup>233</sup>

Keunggulan sistem pondok ini mulai banyak diminati oleh banyak lembaga pendidikan selain pesantren seperti adanya asrama bagi siswa pada madrasah aliyah dan *ma'had al-jâmi'ah* (pesantren mahasiswa) di perguruan tinggi Islam.

#### b. Masjid

Masjid merupakan elemen yang tidak dapat dipisahkan dari pesantren dan dianggap tempat yang paling tepat untuk mendidik para santri, terutama dalam praktik shalat lima waktu, khutbah dan shalat Jum'at serta pengajaran kitab-kitab klasik.<sup>234</sup> Kedudukan masjid sebagai pusat pendidikan tentu saja sejalan dengan histori dakwah Islam yang pernah dilakukan Rasulullah SAW, di mana masjid selain dijadikan tempat suci untuk beribadah dan berkumpul untuk musyawarah juga dijadikan sarana bagi pendidikan umat.

Meskipun tidak ada ketentuan mutlak, tetapi tradisi membangun masjid yang dilakukan seorang kiai sebelum membangun sebuah pesantren sudah dilakukan sejak lama. Selain sebagai sarana

<sup>233</sup> *Ibid*, 82 – 83.

<sup>234</sup> *Ibid*, 85.

ibadah, masjid sangat cocok untuk menanamkan disiplin santri, melakukan kajian-kajian kitab, dan berbagai aktivitas pendidikan dan pengajaran lainnya. Karenanya masjid menjadi elemen yang tidak bisa dipisahkan dari keberadaan sebuah pesantren.

c. Pengajaran Kitab Islam Klasik

Kitab-kitab Islam klasik di dunia pesantren lebih dikenal dengan sebutan *kitab kuning*. Kitab-kitab kuning ini merupakan ciri khas dan bagian integral dari nilai dan paham pesantren yang tidak mungkin dipisahkan. Bahkan menurut Prasodjo dalam Arifin bahwa apabila pesantren tidak lagi mengajarkan kitab-kitab kuning, maka keaslian pesantren itu semakin kabur dan lebih tepat dikatakan sebagai perguruan atau madrasah.<sup>235</sup>

Kitab-kitab klasik berbahasa Arab sudah dipelajari di wilayah Nusantara pada abad ke-16 M.<sup>236</sup> Para ulama pesantren di Nusantara mengambil ilmu-ilmu yang bersumber dari Makkah dan Madinah yang merupakan pusat Islam. Mereka melakukan ekspedisi spiritual dan intelektual ke kantong-kantong keilmuan Islam dan menjadi media yang menghubungkan antara tradisi pemikiran Arab-Islam dengan tradisi Islam di Indonesia yang masih dalam fase formatif (*'ashr al-takwin*). Transmisi keilmuan Arab-Islam ke Indonesia tersebut pada mulanya terjadi sekitar abad ke-16 M, sebuah periode di mana kebudayaan Arab-Islam telah mengalami fase kemunduran (*'ashr al-inhithath*) sejak abad ke-12 M.

Sebagian besar produk kitab yang muncul merupakan komentar atau elaborasi karya sebelumnya (*syarh*), resume atas komentar yang panjang (*mukhtashar*), penggabungan teks-teks yang terpisah tetapi saling berkaitan tanpa ada upaya sintesis, penataan ulang teks-teks yang masih simpang-siur, dan penyimpulan dari premis-premis yang telah dibangun oleh ulama pendahulu. Kebanyakan karya-karya yang berkembang pada masa ini merupakan produk pembacaan repetitif atau pengulang-ulangan (*qira'ah al-tikrar*) atas capaian para ulama terdahulu, bukan pembacaan produktif inovatif (*qira'ah al-muntijah*). Oleh karena itu, Kenneth E. Nollin menyebut karya-karya ulama pada masa ini sebagai "*corpus of conservative*

<sup>235</sup> Imron Arifin dan Muhammad Slamet, *Kepemimpinan dalam Perubahan Manajemen Pondok Pesantren: Kasus Ponpes Tebuireng Jombang* (Yogyakarta: CV. Aditya Media, 2010), 23.

<sup>236</sup> Martin Van Bruinessen, *Kitab Kuning...*, 95.

*tradisionalism*".<sup>237</sup> *Corpus of conservative tradisionalism* ini kemudian dibakukan menjadi kurikulum pesantren. Kalangan pesantren menyebutnya kitab kuning (Bruinessen membahasakan dengan istilah *yellow books*) karena bahan dasar kertasnya berwarna kuning.<sup>238</sup>

Secara garis besar, kitab kuning sebagai literatur primer dalam proses pengajaran keilmuan Islam di pesantren, dipetakan menjadi beberapa kelompok kajian, yaitu aqidah, fiqh & ushul fiqh, tasawuf, *lughot* (tata bahasa Arab), tafsir dan hadits.<sup>239</sup> Dari setiap bidang kajian tersebut ada tingkatan-tingkatan tertentu semisal tingkatan dasar (*ibtida*), menengah (*tsanawiy*), tingkat atas (*aliyyah*) dan terakhir tingkat khusus (*khawash*).<sup>240</sup> Sedangkan format umum kitab kuning yang diajarkan di pesantren merupakan kitab komentar (*syarh*) atau komentar atas komentar (*khasyiyah*) atau teks yang lebih tua (*matn*).<sup>241</sup> Sedangkan bagi buku-buku dasar, sebagian bercorak *mandzum/ nadzom*, yaitu kitab yang disusun dalam bentuk sajak-sajak berirama supaya mudah dihafal. Barangkali, karya *mandzum* yang paling panjang adalah *nadzam alfiyyah* (dinamakan sesuai dengan jumlah baris bait yaitu sejumlah 1.000 baris).<sup>242</sup> Temuan penelitian Husen Hasan Basri dkk menempatkan kitab *Taqrib* dan *Safinah an-Najâh* sebagai kitab fiqh yang menempati posisi teratas atau banyak diajarkan dan dipelajari di pondok pesantren di Indonesia.<sup>243</sup>

Kitab Islam klasik/kitab kuning mencerminkan dinamika pemikiran keagamaan yang pernah hadir dan berkembang sepanjang sejarah peradaban Islam. Pemeliharaan terhadap khazanah pengetahuan Islam tersebut dilakukan pesantren melalui pengajaran

<sup>237</sup> Kenneth E. Nollin, *The al-Itqan and Its Sources: A Study of Itqan fi 'Ulum al-Qur'an by Jalal al-Din al-Suyuthi with Special Reference to al-Burhan fi 'Ulum al-Qur'an by Badr al-Din al-Zarkasyi* (Disertasi di Hartford Seminary Foundation, USA, 1968, disadur dan dikritisi oleh Ilham Saenong, Jurnal Studi Al-Quran, vol. I, No. I, Januari, 2006), 153.

<sup>238</sup> Martin Van Bruinessen, *Pesantren And Kitab Kuning: Maintenance And Continuation Of A Tradition Of Religion learning*, in: Wolfgang Marschall (ed.), *Texts from the islands: Oral and written traditions of Indonesia and the Malay world* [= *Ethnologica Bernensia*, 4], Berne: The University of Berne Institute of Ethnology, 1994, 121-146.

<sup>239</sup> Bandingkan dengan pendapat Dhofier, kitab-kitab klasik yang diajarkan di pesantren meliputi nahwu (syntax) dan sharf (morfologi), fiqh, usul fiqh, hadits, tafsir, tauhid, tasawuf dan etika, cabang lainnya seperti tarikh dan balaghah.

<sup>240</sup> Martin Van Bruinessen, *Kitab Kuning...*, 122-191.

<sup>241</sup> *Ibid*, 158.

<sup>242</sup> *Ibid*, 159.

<sup>243</sup> Lihat Husen Hasan Basri dkk, *Pengajaran Kitab Kuning di Pondok Pesantren*, (Jakarta: Pusat Litbang Pendidikan Agama dan Keagamaan Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama, 2011), 111.

kitab kuning sebagai ciri khas utama yang tidak terdapat pada lembaga pendidikan lain.

d. Santri

Elemen lain dari pesantren adalah santri, yaitu orang yang belajar di pesantren. Istilah ini dahulunya merujuk pada sebagian masyarakat Jawa yang menganut Islam dengan sungguh-sungguh, rajin shalat, pergi ke masjid pada hari Jum'at dan sebagainya.<sup>244</sup> Menurut banyak pendapat, kata santri diadaptasi dari bahasa Sanskerta, Jawa, Tamil dan India. Madjid mengemukakan dua pendapat tentang asal-usul perkataan santri. Pertama, berasal dari kata *sastri* (bahasa Sanskerta) yang artinya “melek huruf”. Kedua, berasal dari kata *cantrik* (bahasa Jawa) yang berarti “seseorang yang mengabdikan kepada seorang guru”.<sup>245</sup>

Pendapat lainnya menyatakan bahwa kata santri dari berasal dari bahasa Sanskerta yaitu kata *sant* yang berarti orang baik, dan *tra* yang berarti menolong. Jadi *santra* berarti “orang baik yang suka menolong”.<sup>246</sup> Selain itu John yang dikutip Dhofier berpendapat bahwa kata santri berasal dari bahasa Tamil yang berarti guru mengaji, sedangkan C.C Berg berpendapat bahwa kata santri diambil dari bahasa India *shastri* yang berarti orang yang tahu buku-buku suci Agama Hindu atau sarjana ahli kitab agama Hindu.<sup>247</sup> Terlepas dari perbedaan pendapat tentang asal usul kata santri, istilah santri sudah dikenal seiring dengan munculnya istilah pesantren di Indonesia, yaitu menunjuk pada orang-orang yang sedang menimba ilmu pengetahuan di sebuah pesantren.

Dalam tradisi pesantren dikenal istilah *santri mukim* dan *santri kalong*. Santri mukim adalah santri yang berasal dari luar daerah pesantren dan menetap dalam kelompok pesantren, sedangkan santri kalong adalah santri yang berasal dari daerah di lingkungan sekitar pesantren dan biasanya mereka tidak menetap di pesantren. Untuk mengikuti pelajaran, santri kalong bolak-balik dari rumahnya.<sup>248</sup>

---

<sup>244</sup> Clifford Geertz, *Agama Jawa: Abangan, Santri dan Priyayi dalam Kebudayaan Jawa*, Terj. Aswab Mahasin dan Bur Rasuanto, (Depok: Komunitas Bambu, 2014), 268.

<sup>245</sup> Nurkholis Madjid, *Bilik-bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan* (Jakarta: Paramadina, 1997), 19-20.

<sup>246</sup> Abu Hamid, “Sistem Pendidikan Madrasah dan Pesantren di Sulawesi Selatan”, dalam Taufik Abdullah (ed.) *Agama dan Perubahan Sosial*, (Jakarta: Rajawali Press, 1983), 328.

<sup>247</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: ...*, 41.

<sup>248</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: ...*, 89.

Jumlah santri biasanya menjadi tolak ukur perkembangan sebuah pesantren. Pesantren yang memiliki kurang dari 1.000 orang santri masih digolongkan pesantren kecil. Pesantren menengah biasanya memiliki santri antara 1.000 sampai 2.000 orang. Sedangkan pesantren besar adalah pesantren yang memiliki santri lebih dari 2.000 orang.

e. Kiai

Salah satu elemen paling esensial dari pesantren adalah figur kiai.<sup>249</sup> Ia merupakan sosok paling berperan dalam sebuah pesantren. Selain berperan sebagai pemimpin dan pengelola (*leader* dan *manager*) di pesantren, kiai juga yang menjadi sosok perancang/pendiri dan pengembang pesantren. Karenanya, kiai memiliki otoritas mutlak terhadap pesantren, memiliki kewibawaan dan tentu saja menjadi orang yang sangat dihormati di lingkungan pesantren.

Sejalan dengan dinamika pesantren dari masa ke masa, kiai dalam konteks kepemimpinan pesantren pun mengalami dinamisasi. Jika dahulu predikat kiai diberikan oleh “masyarakat” sebagai bentuk penghormatan kepada seseorang atas kewibawaan dan dedikasinya terhadap pendidikan (orang yang memiliki pesantren), pada masa ini seorang kiai dapat diangkat oleh suatu “yayasan” dan ditugaskan untuk mengelola sebuah pesantren.

Sejalan dengan pandangan Dhofier tentang tipologi pesantren, Mastuhu membagi elemen pesantren menjadi tiga bagian, yaitu:

- 1) Pelaku, terdiri dari kiai, ustadz, santri dan pengurus.
- 2) Sarana perangkat keras, terdiri dari masjid, rumah kiai, rumah ustadz, pondok, gedung sekolah, tanah untuk berbagai keperluan pendidikan, gedung-gedung lain seperti perpustakaan, aula, kantor pengurus pesantren, kantor organisasi santri, keamanan, koperasi, perbengkelan, jahit menjahit dan keterampilan lainnya.
- 3) Sarana perangkat lunak, terdiri dari tujuan, kurikulum, sumber belajar, cara belajar mengajar dan evaluasi belajar mengajar.<sup>250</sup>

<sup>249</sup> Istilah kiai digunakan untuk gelar kehormatan. Pada mulanya istilah ini digunakan sebagai gelar kehormatan terhadap benda-benda yang dianggap memiliki tuah atau keramat yang dimiliki oleh para penguasa di tanah Jawa seperti “Kiai Garuda Kencana”, sebutan untuk kereta emas yang sampai sekarang dikeramatkan di keraton Yogyakarta. Gelar ini kemudian juga diberikan untuk orang-orang tua pada umumnya. Seiring dengan berjalannya waktu, istilah kiai merupakan gelar kehormatan yang diberikan masyarakat kepada seorang ahli agama Islam yang menjadi pemimpin pesantren dan mengajarkan kitab-kitab Islam klasik kepada para santrinya. Lihat Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: ...*, 93.

<sup>250</sup> Mastuhu, *Dinamika Sistem ...*, 58.

Berdasarkan elemen pesantren yang disebutkan sebelumnya, Ziemek berkesimpulan bahwa pesantren dapat dibedakan menjadi 5 (lima) tipologi, yaitu:

- 1) Pola pertama, terdiri dari masjid dan rumah kiai. Pesantren seperti ini masih bersifat sederhana di mana kiai menggunakan masjid dan rumahnya sendiri untuk tempat mengajar (pesantren tarekat).
- 2) Pola kedua, terdiri dari masjid, rumah kiai dan pondok menginap santri yang datang dari daerah yang jauh.
- 3) Pola ketiga, terdiri dari masjid, rumah kiai dan pondok serta menyelenggarakan pendidikan formal seperti madrasah.
- 4) Pola keempat, terdiri dari masjid, rumah kiai, pondok, menyelenggarakan pendidikan formal. Selain itu juga menyelenggarakan pendidikan keterampilan seperti perbengkelan, pekebunan, pertanian, toko, koperasi, ladang dan lain-lain.
- 5) Pola kelima, pesantren yang memiliki ciri pola keempat ditambah dengan fasilitas seperti perpustakaan, dapur umum, ruang makan, kantor administrasi, penginapan tamu dan sebagainya. Pesantren dengan pola ini memiliki komponen pesantren klasik yang dilengkapi sekolah formal hingga tingkat universitas.<sup>251</sup>

Adapun bila didasarkan pada lembaga pendidikan yang diselenggarakan, pesantren dibedakan menjadi beberapa tipologi, yaitu:

- 1) Salafiyah, yaitu pesantren yang menyelenggarakan atau mengutamakan pengajian kitab dan tidak menyelenggarakan pendidikan formal.
- 2) Khalafiyah atau Ashriyah, yaitu pesantren yang mengutamakan pendidikan formal.
- 3) Kombinasi, yaitu pesantren yang menyelenggarakan pendidikan formal dan pengajian kitab.<sup>252</sup>

Pesantren khalafiyah biasanya adalah pesantren yang sifatnya tradisional dengan sistem pendidikan non klasikal, mengajarkan murni agama Islam melalui pengajian kitab-kitab kuning dengan metode bandongan dan sorogan. Sedangkan pesantren khalafiyah adalah pesantren modern dengan sistem klasikal dan memasukkan mata pelajaran umum dalam madrasah yang dikembangkannya.

---

<sup>251</sup> Manfred Ziemek, *Pesantren dalam Perubahan Sosial*. terj. Butche B Soendojo, (Jakarta: P3M, 1983), 104-107.

<sup>252</sup> Dirjen Pendis, *Statistik Pendidikan Agama dan Keagamaan Tahun Pelajaran 2006-2007* (Jakarta: Dirjen Pendis Depag RI, 2007), 146.



### 3. Nilai-nilai Pesantren

Setiap pesantren memiliki nilai-nilai utama yang menjadi orientasi dan falsafah organisasi. Nilai-nilai tersebut akan terus diajarkan, dijaga dan dilestarikan hingga menjadi sikap mental bagi seluruh warga pesantren. Masing-masing pesantren tentu saja menganut nilai-nilai yang berbeda satu dengan yang lainnya, sesuai dengan visi misi dan arah kebijakan para pendirinya.

Nilai-nilai pesantren tersebut didasari, digerakkan dan diarahkan oleh nilai-nilai kehidupan yang bersumber pada ajaran dasar Islam. Ajaran dasar ini berjalinkelindan dengan struktur kontekstual atau relasi sosial dalam kehidupan sehari-hari. Hasil perpaduan kedua inilah yang membentuk pandangan hidup yang melahirkan nilai-nilai baik sesuai dengan perkembangan realitas sosial yang dihadapi.<sup>253</sup>

Abdurrahman Wahid dalam tulisannya *Pesantren dan Pengembangan Watak Mandiri* menjelaskan tiga nilai utama yang berkembang di lingkungan pesantren. *Pertama*, cara memandang kehidupan secara keseluruhan sebagai ibadah. Semenjak pertama kali memasuki dunia pesantren, seorang santri diperkenalkan pada sebuah dunia tersendiri, di mana peribadatan menempati kedudukan tertinggi. Dari memelihara ibadah ritual secermat mungkin hingga penentuan jalan hidup ketika keluar dari pesantren, titik pusat kehidupan diletakkan pada ukuran kehidupan itu sendiri sebagai peribadatan. *Kedua*, kecintaan pada pengetahuan ilmu agama. Kecintaan ini dimanifestasikan dalam berbagai bentuk seperti penghormatan kepada ahli ilmu agama, kesediaan berkorban dan bekerja keras untuk menuntut ilmu agama serta kerelaan bekerja untuk mendirikan lembaga pendidikan agama sebagai tempat menyebarkan ilmu pengetahuan. *Ketiga*, nilai keikhlasan atau ketulusan bekerja untuk tujuan bersama. Seorang kiai ikhlas membuka pintu rumahnya 24 jam sehari semalam tanpa orientasi finansial. Santri ikhlas menjalankan perintah kiai dengan tidak ada rasa berat sedikit pun dan penuh kerelaan.<sup>254</sup>

Berdasarkan penelitian Mardiyah pada 3 (tiga pesantren) besar di Indonesia, nilai-nilai yang mendasari perilaku kehidupan pesantren dibagi menjadi dua macam, yaitu:

- a. Nilai esensial, nilai yang dikonstruksi oleh perintis pesantren dan menjadi bagian dari kepribadian yang tidak terpisahkan antara

<sup>253</sup> Mastuhu, *Dinamika Sistem ...*, 26.

<sup>254</sup> Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi Esai-esai Pesantren* (Yogyakarta: LkiS, 2010), 130-134.

dirinya dan pesantren. Nilai esensial ini terdiri dari :

- 1) Pancajawa: jiwa keikhlasan, jiwa kesederhaan, jiwa berdikari, jiwa ukhuwwah diniyah, dan jiwa bebas.
  - 2) Motto: berbudi tinggi, berbadan sehat, berpengetahuan luas, berpikiran bebas.
  - 3) Kejujuran, nilai ibadah, nilai amanah, nilai tawadhu dan nilai keadilan.
  - 4) Jihâd (perjuangan), ittihâd (persatuan), tasâmuh (toleransi), i'timâd '*ala an-nafsi* (berdikari), *ikhhlâs* (ketulusan) dan *uswatun hasanah* (keteladanan).
- b. Nilai instrumental adalah yang dikonstruksi dari abstraksi berbagai konsep, pemikiran, dan motto para pendiri pesantren. Spektrum nilai-nilai tersebut terakumulasi menjadi falsafah dan motto kelembagaan (contoh: pondok adalah lapangan perjuangan, bukan tempat mencari penghidupan), falsafah dan motto kependidikan (contoh: apa yang dilihat, didengar, dirasakan dan dialami harus mengandung unsur pendidikan), dan falsafah dan motto pembelajaran (contoh: ujian untuk belajar, bukan belajar untuk ujian), orientasi dan sintesis. Selain itu terdapat pula nilai kebijaksanaan, bebas terpimpin, *self government*, kolektivisme, hubungan antara guru, santri dan masyarakat, sikap terhadap ilmu, mandiri, sederhana, metode sorogan dan ibadah.<sup>255</sup>

Berdasarkan deskripsi tentang nilai-nilai yang dianut dan diajarkan di pesantren, maka dapat dikelompokkan menjadi dua bagian. Pertama, nilai-nilai agama yang memiliki kebenaran mutlak dan berorientasi akhirat. Kedua, nilai-nilai agama yang memiliki kebenaran relatif, bersifat empiris terkait dengan nilai-nilai yang dianggap baik dalam kehidupan umat manusia. Kedua kelompok nilai ini secara terus menerus diajarkan sekaligus dicontohkan oleh kiai dan para ustadz sehingga diharapkan menjadi pijakan dasar dan sikap mental bagi santri dalam mengarungi kehidupannya baik sewaktu di pesantren maupun ketika kembali ke masyarakat luas.

---

<sup>255</sup> Baca Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai...*, 130-350.

## BAB VII

### KIPRAH KIAI DAN PONDOK PESANTREN HIDAYATUL INSAN DI KOTA PALANGKA RAYA

Banyaknya pondok pesantren di Indonesia memberi gambaran kehidupan islami yang beragam dalam ilmu pengetahuan. Kondisi geografis, sosial, suku, budaya, dan tradisi daerah juga menjadi faktor keberagaman dalam seni penyebaran ajaran Islam menjadi suatu keunggulan serta ciri khas dari pondok pesantren tersebut. Peran serta strategi dari seorang pemimpin pondok dalam penyebaran agama dan pendidikan tentunya membutuhkan *multiplayer skill* baik dalam pengajaran agama, sosial, budaya, tradisi dan komunikasi dalam lingkungan masyarakat yang multikultur tersebut. Terutama bagaimana seorang pimpinan dalam menerapkan pola komunikasi dan komitmen dalam konteks mengintegrasikan budaya pesantren dan budaya lokal di suatu pondok pesantren.

Pondok Pesantren Hidayatul Insan Kota Palangka Raya memberikan gambaran langsung bagaimana pola komunikasi dan komitmen sang kiai dalam mengintegrasikan budaya pesantren dan budaya Dayak di Pondok Pesantren Hidayatul Insan Kota Palangka Raya. Sehingga bermanfaat dan bernilai guna positif baik secara substantif dalam memperkaya diskursus keilmuan tentang sisi lain kepemimpinan pendidikan Islam, dan terumuskannya model kepemimpinan yang efektif dalam konteks integrasi budaya pada lembaga pondok pesantren yang berada di lingkungan masyarakat multikultural.

Secara formal hal ini dapat menghadirkan teori kepemimpinan kultural dengan segala aspek dan implikasinya bagi penyelenggaraan pendidikan Islam, khususnya di lembaga pendidikan pondok pesantren. Pondok pesantren sebagai wadah studi empirik dapat menambah wawasan keilmuan manajemen pendidikan Islam yang terkait dengan seni kepemimpinan sang kiai dalam memengaruhi dan menggerakkan unit-unit yang terkait pada organisasi pondok pesantren serta kemampuannya berinteraksi dengan masyarakat luas di luar pesantren dalam upaya mengintegrasikan budaya Dayak – pesantren secara umum, sedangkan komitmen kiai yang setia (loyalitas) serta bertanggung jawab terhadap pondok pesantren yang diasuhnya, ditunjukkan dengan keteladanan sikap dalam penerapan nilai organisasi sehingga bekerja dengan sepenuh

hati dan rela menanggung segala resikonya untuk tujuan organisasi menuju perubahan yang lebih baik.

Sikap keteladanan kiai terhadap interaksi budaya dalam memahami penggunaan kode bahasa yang didasarkan pada hubungan-hubungan khas yang dipengaruhi oleh aspek linguistik, interaksi sosial dan kultural memberi pengaruh besar dalam kepemimpinannya. Fenomena implikasi kepemimpinan kiai di pondok pesantren dan peran sertanya dalam memecahkan masalah eksistensi sosial, etnik, serta kelompok keagamaan menjadi bahan pertimbangan bagi *user educational* atau dunia pendidikan. Hal ini memberikan informasi konstruktif yang aktual bagi masyarakat pelaku pendidikan di pondok pesantren.

Konsep kepemimpinan berbasis kultural, memasukkan budaya masyarakat lokal (Dayak) ke dalam budaya pesantren sehingga mencapai keserasian fungsi dalam kehidupan organisasi pesantren merupakan bagian yang sangat urgen untuk diperhatikan dalam upaya tercapainya tujuan pesantren dalam mempertahankan eksistensi pondok pesantren di tengah masyarakat global-multikultural.

Pondok Pesantren Hidayatul Insan Fii Ta'limiddin Palangka Raya, lebih dikenal dengan Pondok Pesantren Hidayatul Insan (selanjutnya ditulis Pondok Pesantren HI) atau biasa disebut Pondok Hidayatul Insan. Secara geografis, Pondok Pesantren Hidayatul Insan yang beralamat di Jalan Sulawesi No. 76 Kelurahan Pahandut ini memiliki letak yang relatif strategis. Sekitar 2,3 km ke arah Barat merupakan pusat Kota Palangka Raya dan hanya berjarak 500 m ke arah Selatan merupakan jalan protokol yang dilalui kendaraan menuju pasar besar, pusat bisnis dan perbelanjaan masyarakat Kota Palangka Raya yang berjarak sekitar 800 m ke arah Timur. Sementara di sebelah Utara, Pondok Pesantren Hidayatul Insan ini terhubung langsung dengan aliran sungai Kahayan.

Lokasi Pondok Pesantren Hidayatul Insan berada di dataran rendah, sehingga sering terjadi banjir terutama bila terjadi musim hujan dan meluapnya air sungai Kahayan. Untuk memasuki wilayah pesantren harus melalui jalan yang cukup sempit dan curam. Bangunan pesantren terbuat dari kayu dengan tiang-tiang penyangga yang tinggi mencapai 4 meter (seperti rumah panggung). Akses jalan di lingkungan pesantren juga berupa jembatan dari kayu (sebagian besar kayu jenis ulin) yang menghubungkan dari satu bangunan ke bangunan yang lainnya. Luas area Pondok Pesantren Hidayatul Insan mencapai 4 ha. Di sekitarnya terdapat bangunan rumah-rumah penduduk yang juga semuanya terbuat dari kayu.

## A. Sejarah Pondok Pesantren

Pondok Pesantren Hidayatul Insan Fii Ta'limiddin didirikan oleh KH. Ibrahim bin KH. Muhammad Nuh dan dua anaknya Drs. KH. Ahmad Sanusi dan Mahfuz Fauzi pada awal tahun 1987. Didaftarkan ke notaris pada tahun 1991 dengan akta notaris no 16. Tahun 1991 tepatnya tanggal 10 April 1991.<sup>256</sup> Bila dikaitkan dengan elemen-elemen yang harus ada dalam sebuah pesantren, yaitu pondok, mesjid, kiai, santri dan pengajaran kitab-kitab Islam klasik, sebagaimana pendapat Dhofier,<sup>257</sup> maka dapat dikatakan bahwa Pondok Pesantren Hidayatul Insan ini baru berdiri tahun 1999. Hal ini disebabkan Pondok Pesantren Hidayatul Insan baru memiliki mesjid pada tahun 1999. Tetapi bila disandarkan pada pendapat Zeimek tentang tipologi pesantren yang paling sederhana sebagai tingkat awal pembentukan pesantren,<sup>258</sup> maka sesungguhnya Pondok Pesantren Hidayatul Insan telah berdiri tahun 1987, disebabkan sudah ada rumah kiai yang dijadikan tempat mondok sekaligus difungsikan sebagai mushalla yang mempunyai fungsi mendekati mesjid. Nama pondok pesantren ini diadaptasi dari nama sebuah Kitab Tauhid yang pernah dikarang sendiri oleh KH. Ibrahim yakni kitab *Hidayatul Insan Fii Ta'allumi Tauhid*.<sup>259</sup>

Pada awalnya Pondok Pesantren Hidayatul Insan merupakan majelis ta'lim (wadah pengajian keagamaan) bagi masyarakat muslim setempat. KH Ibrahim dan anggota pengajian yang berjumlah tujuh orang melakukan pengajian dengan mempelajari kitab-kitab untuk memerdalam ilmu keagamaan. Perlahan-lahan pengajian ini semakin berkembang ditandai dengan bertambahnya jumlah anggota pengajian, bahkan ada yang datang dari luar. Tidak sedikit tantangan yang dihadapi ketika itu, baik berupa fitnah, hasutan hingga kerusakan fisik. Beberapa anggota masyarakat bahkan menuduh pengajian tersebut sebagai kelompok eksklusif dan mengajarkan ajaran sesat. Kondisi ini tidak menjadikan KH. Ibrahim surut dalam mengembangkan syiar agama Islam dan bahkan lebih termotivasi serta menganggapnya sebagai ujian yang biasa terjadi dalam pengembangan dakwah.

Semakin besar dan bertambahnya animo masyarakat untuk belajar agama, maka timbul pemikiran untuk mendirikan pesantren agar proses

<sup>256</sup> Dokumentasi Pondok Pesantren HI

<sup>257</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kiai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia* (Jakarta: LP3ES, 2015), 44-60.

<sup>258</sup> Lihat Manfred Ziemek, *Pesantren dalam Perubahan Sosial*. terj. Butche B Soendojo, (Jakarta: P3M, 1983), 104-107.

<sup>259</sup> Kiai Harmain, *wawancara*.

belajar agama semakin terorganisir dengan baik. Setelah melakukan musyawarah keluarga dan dibantu oleh beberapa pihak, dimulailah pembangunan pesantren dengan menjadikan rumah KH. Ibrahim sebagai tempat belajar santri sembari berusaha membebaskan lahan dengan membeli satu persatu rumah penduduk di sekitar pesantren untuk didirikan bangunan pesantren.

Latar belakang dari pendirian pondok pesantren Hidayatul Insan ini adalah mengingat pada saat itu di Kalimantan Tengah pada umumnya dan Kota Palangka Raya khususnya jumlah sarana pendidikan agama majelis ta'lim sangat terbatas. Hal ini antara lain disebabkan Kota Palangka Raya adalah kota yang baru tumbuh dan berkembang dan jumlah pemuka agama Islam sangat sedikit. Sebagaimana kebanyakan pesantren yang waktu didirikan di daerah tidak kondusif,<sup>260</sup> berdirinya pesantren ini juga dilatarbelakangi perilaku masyarakat ketika itu cenderung kurang islami, ditandai dengan pelanggaran norma-norma agama seperti perjudian, minum-minuman keras, dekadensi moral, prostitusi dan sebagainya.

Perjuangan dalam mendirikan dan mengembangkan Pondok Pesantren Hidayatul Insan tidak terlepas dari berbagai rintangan dan halangan, baik dari aspek finansial maupun resistensi eksternal sosiokultural masyarakat. Masjid Pondok Pesantren Hidayatul Insan dahulunya merupakan area kandang babi yang tanahnya dibebaskan pada tahun 1999 dan kemudian didirikan Mesjid Hasbunnallah sebagai pusat kegiatan santri.<sup>261</sup> Sampai sekarang area pondok pesantren masih berbaur dengan lingkungan masyarakat setempat tanpa sekat dan batas-batas tertentu kecuali bangunan, tidak jauh dari area pondok pesantren masih terdapat simbol-simbol keagamaan non Islam seperti gereja dan *sandung* (tempat memuja dan meletakkan sesajen orang Hindu Kaharingan), bahkan masih terlihat dengan jelas dari pondok pesantren adanya area kandang babi di permukiman masyarakat setempat.<sup>262</sup>

---

<sup>260</sup> Pesantren Tebuireng Jombang, misalnya, didirikan di daerah yang tidak aman, sering terjadi pencurian dan perampokan. Baca Imron Arifin dan Muhammad Slamet, *Kepemimpinan Kyai Dalam Perubahan Manajemen Pondok Pesantren: Kasus Ponpes Tebuireng Jombang*. (Yogyakarta: Aditya Media, 2010). 66. Pesantren Lirboyo Kediri juga didirikan di daerah yang kurang kondusif, sebagian penduduknya bermoral rendah, bahkan bromo corah. Baca Ali Anwar, *Pembaruan Pendidikan di Pesantren Lirboyo Kediri*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), 63.

<sup>261</sup> Kiai Harmain, *wawancara*.

<sup>262</sup> Observasi.

## **B. Profil Kiai Haji Harmain Ibrahim (Pimpinan Ponpes HI Kota Palangka Raya)**

### **1. Silsilah (Keturunan)**

Kiai Haji Harmain Ibrahim (selanjutnya disebut kiai Harmain) adalah tokoh muda yang sangat dikenal di Kalimantan Tengah khususnya di Kota Palangka Raya. Hal ini tidak terlepas dari perannya bagi masyarakat Kota Palangka Raya baik dalam bidang dakwah, pendidikan, politik dan kemasyarakatan. Lahir di Kota Baru Kalimantan Selatan pada tanggal 12 Desember 1976. Ayahnya adalah seorang ‘alim keturunan Banjar yang dikenal dengan Abuya KH. Ibrahim bin KH. Muhammad Nuh bin Abdul Qosim sekaligus pendiri Pondok Pesantren Hidayatul Insan Fii Ta’limiddin Palangka Raya. Lahir di Pantai Kota Baru pada tanggal 29 Agustus 1932 dan wafat tahun 1999. Sedangkan ibunya bernama Hj. Masja lahir di Desa Sampanahan pada tanggal 01 Januari 1950.

Kedua orang tua kiai Harmain adalah figur yang sangat perhatian terhadap pendidikan anak-anaknya. Di samping mengajarkan pendidikan agama, ia juga menyekolahkan anak-anaknya di sekolah formal. Seluruh anaknya yang berjumlah 10 orang termasuk kiai Harmain berstatus sarjana. Di antaranya anak-anaknya ada yang telah menjadi tokoh agama, pimpinan pondok pesantren, penghafal al-Qur’an, anggota DPRD dan menjadi guru.

Secara heriditas, kiai Harmain berasal dari garis keturunan (zuriyat) ulama dan tokoh agama di Kota Baru Kalimantan Selatan. Selain itu, kakak tertuanya yang bernama KH. Ahmad Sanusi (salah satu pendiri dan pernah menjadi pimpinan Pondok Pesantren Hidayatul Insan Fii Ta’limiddin Palangka Raya) merupakan tokoh agama yang sangat terkenal saat ini di Tabalong Tanjung Kalimantan Selatan dengan gelar KH. Ahmad Jaro (Guru Jaro). Dia ulama kharismatik dan telah mendirikan Pondok Pesantren Al-Madaniah di Jaro, Lembaga Pendidikan Hasbunallah dan Pondok Tahfiz Nurul Mustafa di Tabalong Tanjung Kalimantan Selatan. Selain mengasuh tiga lembaga pendidikan sekaligus, KH. Ahmad Jaro juga berperan sebagai pengasuh yayasan di Pondok Pesantren Hidayatul Insan Kota Palangka Raya.

### **2. Masa Kecil dan Lingkungan Keluarga**

Kiai Harmain merupakan anak kelima dari sepuluh bersaudara. Sang Kiai banyak menghabiskan masa kecilnya di Kota Palangka Raya. Lahir di Kota Baru Kalimantan Selatan pada tanggal 12 Desember 1976.

Pada tahun 2004 mempersunting anak seorang anggota TNI bernama Desi Erawati. Selain sebagai ibu rumah tangga, ia juga berprofesi sebagai dosen di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palangka Raya dan telah menyelesaikan program doktornya di UPI Bandung. Dari hasil pernikahannya tersebut keduanya sekarang telah dikaruniai dua orang anak yaitu Muhammad Wahid Amrullah dan Hana Ramadhani Tsania Hadesa.

Di mata keluarga, kiai Harmain adalah sosok yang penyayang dan bersahaja.<sup>263</sup> Meskipun memiliki aktivitas yang sangat padat baik sebagai pimpinan pondok pesantren dan juga aktivitas lainnya di luar pesantren, sang kiai tetap menyempatkan diri berkumpul bersama-sama anak dan isterinya.

### 3. Pendidikan

Semenjak kecil kiai Harmain sudah mendapatkan pendidikan agama dari kedua orang tuanya. Kiai Harmain sering mengikuti pengajian-pengajian yang diasuh oleh ayahnya, baik pengajian di lingkungan pesantren ataupun di luar pesantren. Sang Kiai juga belajar membaca al-Qur'an dan ilmu-ilmu agama lainnya dengan ayahnya. Kiai Harmain memulai pendidikan formalnya di SDN Pahandut 1 Kota Palangka Raya dan tamat pada tahun 1988. Kemudian Kiai Harmain melanjutkan pendidikannya di SMP-1 Palangka Raya dan lulus tahun 1991. Selepas lulus dari sekolah menengah kemudian melanjutkan pendidikannya di Madrasah Aliyah Negeri Palangka Raya tahun 1994. Keinginan kuatnya untuk belajar dan mendalami agama Islam menyebabkannya tidak langsung melanjutkan pendidikan di perguruan tinggi setelah tamat aliyah, tetapi Sang Kiai lebih memilih melanjutkan pendidikan di Pondok Modern Darussalam Gontor. Selama kurang lebih empat tahun mondok di Gontor dan selesai tahun 1999.

Melanjutkan studi Strata Satu (S1) Jurusan Pendidikan Agama Islam di Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Palangka Raya (sekarang IAIN Palangka Raya) lulus pada tahun 2006. Selanjutnya menyelesaikan Strata Dua (S2) di Institut Agama Islam Negeri Antasari Banjarmasin (sekarang UIN Antasari Banjarmasin) pada bidang Manajemen Pendidikan Islam dan lulus tahun 2012.

Kiai Harmain merupakan sosok yang sangat aktif dalam berbagai kegiatan organisasi baik di sekolah, di pesantren maupun selama kuliah perguruan tinggi. Pernah aktif di OSIS sebagai anggota bagian keagamaan

---

<sup>263</sup> Desi Erawati, *wawancara*.



sewaktu SMP, anggota Majelis Permusyawaratan Kelas di Madrasah Aliyah Negeri Palangka Raya. Juga pernah menjadi Ketua Rayon dan bagian keagamaan di Organisasi Pelajar Pondok Modern Gontor, dan juga aktif di Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) semasa di perguruan tinggi.

#### 4. Peran Sosial

Peran kiai Harmain sebagai aktivis organisasi sekolah selama masa pendidikan terus berlanjut ke masyarakat. Di antara peranan kiai Harmain dalam konteks peran sosial kemasyarakatan di Kota Palangka Raya adalah:

##### a. Dakwah dan Keagamaan

Kiprah kiai Harmain dalam dunia dakwah sudah dimulai sejak tahun 2000. Berbekal pengalaman selama menuntut ilmu di Pondok Modern Darrussalam Gontor, juga dorongan dari orangtua, Kiai Harmain mulai mengisi berbagai macam pengajian dan peringatan keagamaan Islam sebagai penceramah. Kepiawaiannya berceramah membuat sang kiai semakin dikenal dan disenangi hingga sering diundang untuk memberi tausiyah pada peringatan hari besar Islam seperti peringatan maulid Nabi Muhammad SAW, Isra Mi'raj dan hari-hari besar Islam lainnya baik di sekolah-sekolah, mesjid, instansi pemerintah dan juga di rumah-rumah penduduk. Selain itu juga rutin menjadi khatib hari Jum'at dan pada hari raya Idul Fitri dan Idul Adha.

Peran lain yang tunjukkannya adalah dengan berpartisipasi aktif di berbagai organisasi keagamaan Islam di Kota Palangka Raya. Ia aktif sebagai pengurus Majelis Ulama Indonesia (MUI) Kota Palangka Raya periode 2009-2014 dan 2014 – 2019 sebagai Ketua Komisi Dakwah. Kiai Harmain juga aktif di organisasi Badan Koordinasi Pemuda Remaja Masjid Indonesia Kota Palangka Raya (BKPRMI) selama dua periode dari tahun 2009 hingga sekarang. Tiga periode aktif di Lembaga Pengembangan Tilawatil Qur'an (LPTQ) Kota Palangka Raya pada bagian pembinaan (2005 s.d 2019). Anggota Dewan Masjid Indonesia Kota Palangka Raya (2014-2019) dan menjadi wakil ketua pada organisasi Lembaga Seni Qosidah Indonesia (LASQI) selama tiga periode (2007 sd 2018).<sup>264</sup>

##### b. Pendidikan

Sekembalinya kiai Harmain dari pendidikannya di Pondok Modern Gontor tahun 1999, menggerakkannya terjun langsung mengajar di pondok pesantren milik orangtuanya sendiri. Kiai Harmain resmi

<sup>264</sup> Dokumentasi Daftar Riwayat Hidup Kiai Harmain

menjadi pimpinan Pondok Pesantren Hidayatul Insan Kota Palangka Raya pada tahun 1999 menggantikan kakak tertuanya KH. Ahmad Sanusi yang hijrah ke Kalimantan Selatan untuk berdakwah dan mendirikan pesantren di sana.

Kiai Harmain telah berhasil mengembangkan Pondok Pesantren Hidayatul Insan dan telah memiliki 5 (lima) lokasi yang luasnya mencapai kurang lebih 17,5 ha. Masing-masing di Pondok Pesantren Hidayatul Insan Pusat jalan Sulawesi ( $\pm$  4 ha), Pesantren Hidayatul Insan II Tumbang Rungan ( $\pm$  1,5 ha), Jalan Tingang ( $\pm$  3,5 ha), Jalan Cilik Riwut Km 21 ( $\pm$  0,5 ha) dan Komplek Taruna ( $\pm$  7,5 ha).<sup>265</sup>

Selain itu, kiai Harmain bersama kakanya KH. Ahmad Sanusi (guru Ahmad Jaro) mendirikan beberapa lembaga pendidikan Islam, yakni Pondok Pesantren Al-Madaniah di Jaro, Lembaga Pendidikan Hasbunallah dan Pondok Tahfiz Nurul Mustafa di Kabupaten Tabalong Tanjung Provinsi Kalimantan Selatan.<sup>266</sup>

Selain sebagai pimpinan pesantren, kiai Harmain juga pernah menjadi dosen dan mengajar Bahasa Arab di perguruan tinggi Islam di Kota Palangka Raya. Ia adalah seorang Aparatur Sipil Negara (ASN), aktif di Komisi Pemilihan Umum Provinsi Kalimantan Tengah, juga sering diundang menjadi motivator bagi mahasiswa perguruan tinggi dan juga siswa di sekolah.

c. Kemasyarakatan

Organisasi kemasyarakatan membuat kiai Harmain aktif menjadi anggota Forum Komunikasi Umat Beragama Kota Palangka Raya periode tahun 2006-2010 dan menjadi wakil ketua pada organisasi tersebut periode tahun 2010-2015. Selain itu, Kiai Harmain juga menjadi pernah menjadi Wakil Ketua Tanfiziyah Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama Kota Palangka Raya periode tahun 2004-2009. Aktif juga menjadi anggota di Pengurus Wilayah Nahdlatul Ulama Provinsi Kalimantan Tengah periode 2016-2019.<sup>267</sup>

Selain kesibukannya menjadi pimpinan pesantren, kiai Harmain juga aktif menjadi Ketua Komisi Pemilihan Umum Daerah (KPUD) Kota Palangka Raya Tahun 2015 – 2019 dan sekarang statusnya adalah aktif menjadi Ketua Komisi Pemilihan Umum (KPU) Provinsi Kalimantan Tengah periode 2019 – 2022.<sup>268</sup>

---

<sup>265</sup> Dokumentasi Pondok Pesantren HI.

<sup>266</sup> Harmain, *wawancara*.

<sup>267</sup> Dokumentasi Pondok Pesantren HI.

<sup>268</sup> *Ibid*

Dilihat dari banyak aktivitas di luar profesinya sebagai pimpinan Pondok Pesantren Hidayatul Insan menunjukkan bahwa peran sosial kiai khususnya di wilayah Kota Palangka Raya dan Kalimantan Tengah umumnya sangatlah signifikan. Kiai Harmain adalah *multiplayer* yang telah berkontribusi positif terhadap dunia pendidikan, keagamaan dan bidang kemasyarakatan baik secara personal maupun melalui jalur organisasi-organisasi yang diikutinya.

### C. Pengajar dan Santri

Pengajar (ustadz dan ustadzah) di Pondok Pesantren Hidayatul Insan Kota Palangka Raya pada tahun 2021 berjumlah 64 orang. Rinciannya dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3  
Rekapitulasi Jumlah Pengajar  
Pondok Pesantren Hidayatul Insan Tahun 2021<sup>269</sup>

Jumlah Guru Keseluruhan RA, MI, MTs dan MA			Guru PNS			Guru Honorir		
Lk	Pr	Jml	Lk	Pr	Jml	Lk	Pr	Jml
23	39	62	3	5	8	20	34	54

Adapun jumlah santri Pondok Pesantren Hidayatul Insan Kota Palangka Raya pada tahun 2021 adalah 913 orang, dengan rincian sebagaimana tabel berikut.

Tabel 4  
Rekapitulasi Jumlah Santri Pondok Pesantren Hidayatul Insan Tahun 2021<sup>270</sup>

No	RA		MI		MTs		MA		Jumlah Keseluruhan	
	Lk	Pr	Lk	Pr	Lk	Pr	Lk	Pr	Lk	Pr
1	29	23	143	156	189	124	147	102	508	405
TOTAL									913	

<sup>269</sup> Dokumentasi Kemenag Kota Palangka Raya tentang Data Guru di Pondok Pesantren HI Tahun 2021

<sup>270</sup> Dokumentasi Pondok Pesantren HI

## D. Kiprah Pondok Pesantren

### 1. Pendidikan

#### a. Pendidikan Sekolah/Madrasah

Mengacu pada program kegiatan yang menitikberatkan pada usaha-usaha pendidikan dan pembelajaran, serta upaya mencerdaskan kehidupan bangsa, maka sejak tahun 1991 Pondok Pesantren Hidayatul Insan telah membuka pendidikan formal yang meliputi: Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan pada tahun 2001 baru didirikan Madrasah Aliyah (MA).

Kurikulum yang digunakan menyesuaikan dengan kurikulum sekolah/madrasah seperti kurikulum berbasis kompetensi, kemudian berubah menjadi kurikulum tahun 2013 yang diintegrasikan dengan kurikulum Pondok Pesantren Hidayatul Insan.

#### b. Pendidikan Kepesantrenan

Pendidikan kepesantrenan yang diselenggarakan adalah Ma'had Diniyah Al-Masaiyah yang merupakan corak salafiyah dan pondok modern. Kurikulum yang dipergunakan untuk pendidikan bercorak salafiyah ini sepenuhnya merupakan kurikulum yang disusun secara mandiri oleh pihak Pondok Pesantren Hidayatul Insan. Kemudian juga ditambah dengan kegiatan Madrasah Tahfidzul Qur'an yang wajib diikuti oleh seluruh santri yang tinggal di asrama pesantren.

#### c. Kegiatan Ekstra Kurikuler

Untuk meningkatkan wawasan keterampilan santri, diselenggarakan berbagai kegiatan ekstra kurikuler yang meliputi:

- 1) Latihan kepramukaan dan PMR diikuti oleh seluruh santri.
- 2) Latihan *muhadharah* (pidato) Bahasa Arab, Inggris dan Indonesia.
- 3) Fahmil Qur'an dan syarhil Qur'an.
- 4) Kursus seni: qiro'at, hadrah, habsyi, tari dan qasidah rebana.
- 5) Drum band.
- 6) Latihan bela diri (silat).
- 7) Kursus keterampilan, yang meliputi menjahit, kaligrafi, lukis balik kaca, komputer, peternakan unggas dan tanaman hidroponik.

Kajian utama yang menjadi ciri khas dan merupakan materi unggulan Pondok Pesantren Hidayatul Insan adalah penguasaan Bahasa Arab dan bahasa Inggris, kemudian Tahfidzul Qur'an. Di samping juga

pendalaman ilmu keagamaan seperti Fiqh, Tauhid, dan lain-lain.<sup>271</sup>

Adapun kitab yang digunakan dalam pembelajaran di Pondok Pesantren Hidayatul Insan adalah sebagai berikut:

Tabel 5  
Pelajaran dan Nama-nama Kitab<sup>272</sup>

No	Pelajaran	Nama Kitab	Keterangan
1	Fiqh	<i>Fiqh al-Wāḍih, Syarah Sittina Ma'salah</i>	
2	Ushul Fiqh	<i>Mabādiul Awwaliyah</i>	
3	Tauhid	<i>Kifāyatul Muṭṭadīn, Jawāhir al-Kalāmīyah, Hidayatul Insān Fī Ta'lim al-Tauhid</i>	
4	Akhlak	<i>Akhlāk Li al Banīn, Washāyā al- Ābā Li al- Ābqiyāā, Bahzat al-Mardiyyah, Irsyādul 'Ibād</i>	
5	Tajwid	<i>Kitāb al-Tajwid</i>	
6	Tafsir	<i>Tafsīr Madrasi, Tafsīr Marāḥ al- Labīb</i>	
7	Hadits	<i>Bulūgh al-Marām Syarah Abi Jamrah</i>	
8	Ilmu Alat	<i>Matan Al-Jurmiyyah, Kawākib al-Durriyyah</i>	

## 2. Kemasyarakatan

Sebagai pesantren yang mengusung misi pendidikan dan dakwah, Pondok Pesantren Hidayatul Insan tidak hanya mengembangkan bidang pendidikan tetapi juga berbagai kegiatan yang mengarah pada dakwah di masyarakat. Kegiatan dalam rangka pengembangan masyarakat berupa:

- a. Pengajian rutin ibu-ibu
- b. Melakukan penampungan dan pengasuhan anak yatim dan terlantar (panti asuhan).
- c. Bimbingan teknis keagamaan terhadap para muallaf.
- d. Membantu masyarakat dalam mengurus jenazah dengan melakukan upacara ritual keagamaan.
- e. Membuka rehabilitasi narkoba berbasis agama.<sup>273</sup>

<sup>271</sup> Kiai Harmain, wawancara.

<sup>272</sup> Dokumentasi Pondok Pesantren HI.

<sup>273</sup> Kiai Harmain, wawancara.



## BAB VIII

### POLA KOMUNIKASI INTEGRASI BUDAYA PESANTREN

#### A. Pesantren dan Masyarakat Dayak

Kajian tentang integrasi budaya pesantren dan budaya lokal mengambil locus di Pondok Pesantren Hidayatul Insan Fii Ta'limiddin Kota Palangka Raya. Pondok pesantren ini memiliki keunikan tersendiri sebagai pesantren yang inklusif, berada di kawasan padat penduduk yang multietnis.

Peran kiai sebagai pimpinan pondok pesantren menjadi semakin kompleks manakala lembaga pesantren ini hadir sebagai “tamu” di lingkungan masyarakat yang memiliki adat istiadat, tradisi dan kebudayaan yang ketat, seperti masyarakat Suku Dayak di Kota Palangka Raya. Masyarakat Suku Dayak yang menempati wilayah Kota Palangka Raya adalah Dayak Ngaju. Masyarakat Suku Dayak tersebut merupakan *indigenous people* yang sudah ada bahkan sebelum berdirinya Kota Palangka Raya.<sup>274</sup> Tjilik Riwut mengatakan belum pernah ada kamus yang memberikan istilah yang tepat untuk mendefinisikan *Dayak*, walaupun ada asumsi yang menyebutkan dalam bahasa Melayu istilah *Dayak* berarti *orang gunung*.<sup>275</sup> Sedangkan sebutan *Ngaju* secara etimologis mengandung makna “hulu”, atau untuk menyebut “orang yang datang dari hulu”.<sup>276</sup> Tjilik Riwut memberikan makna kata *Ngaju* dengan menilik pemahaman Suku Dayak Bakumpai tentang dua kata, yakni *Ot Danum* dan *Ngaju*. Istilah *Ot* artinya “hulu”; *danum* artinya “air”. Jadi, *Ot Danum* artinya “hulu air” atau “hulu sungai” dengan sendirinya merujuk pada mereka yang tinggal di udik. Kemudian istilah *Ngaju*, merujuk pada kata *bi-aju*, dengan *bi* berarti “dari”, dan *aju* berarti “udik”.<sup>277</sup> Arti istilah ini tidak dimaksudkan dalam konotasi yang negatif atau identik dengan keterbelakangan, tetapi menunjuk secara langsung wilayah huni teritorial masyarakat Dayak yang tinggal di pedalaman seluruh Kalimantan.<sup>278</sup>

<sup>274</sup> Wilson, *Relasi Islam – Dayak* (Palangka Raya, Lembaga Literasi Dayak, 2016), 21.

<sup>275</sup> Tjilik Riwut, *Maneser Panatau Tatu Hiang : Menyelami Kekayaan Leluhur*, Nila Riwut, ed. (Jogjakarta: Pusakalima, 2003), 58.

<sup>276</sup> Wilson, *Relasi Islam ...*, 21.

<sup>277</sup> Tjilik Riwut, *Maneser ...* 262.

<sup>278</sup> Wilson, *Relasi Islam ...*, 22.

Berdasarkan sensus penduduk tahun 2015, penduduk Kalimantan Tengah yang berjumlah 2.680.680 jiwa mayoritas berasal dari etnis Dayak 46,62% (1.249.733 jiwa), Banjar 21,03% (563.747 jiwa), Melayu 3,96% (106.154 jiwa), Madura 1,93% (51.737 jiwa), Sunda 1,29% (34.580 jiwa), Bugis, 0,77% (20.641 jiwa), Batak 0,56% (15.011 jiwa), Flores 0,38% (10.186 jiwa), Bali 0,33% (8.846 jiwa) dan lain-lain 1,44% (38.601 jiwa).<sup>279</sup> Populasi Suku Dayak di Kalimantan Tengah bertambah bila dibandingkan sensus tahun 2010 yang hanya berjumlah 41,02% (908.352 jiwa) dari 2.202.599 jumlah penduduk.<sup>280</sup> Etnis Dayak banyak menempati wilayah Kota Palangka Raya dan daerah-daerah aliran sungai seperti Kabupaten Barito Timur, Kabupaten Barito Selatan, Kabupaten Barito Utara, Kabupaten Katingan dan menyebar pada daerah/kabupaten lainnya di Kalimantan Tengah.

Masyarakat Suku Dayak Ngaju yang sekarang berdomisili di Kota Palangka Raya memiliki pengaruh besar dalam berbagai bidang kehidupan masyarakat, seperti pemerintahan, politik, kebudayaan, sosial, pendidikan dan agama, bahkan bahasa Dayak Ngaju menjadi bahasa yang hampir dipakai oleh semua penduduk yang berdomisili di Kota Palangka Raya dalam percakapan sehari-hari. Pada tingkat sekolah dasar, bahasa Dayak Ngaju dimasukkan ke dalam kurikulum pengajaran sebagai muatan lokal.<sup>281</sup>

Kehadiran pondok pesantren di Kota Palangka Raya merupakan bagian dari pergulatan sejarah yang menarik dalam konteks *interreligious dialogue* dan toleransi serta penyebaran Islam di Kalimantan Tengah. Di satu sisi, Suku Dayak Ngaju sebagai penduduk asli Kota Palangka Raya dan agama Kaharingan (agama lokal) berada pada pusaran perkembangan agama-agama baru, Hindu, Budha, Kristen, dan Islam. Di sisi lainnya, suku Dayak berusaha mempertahankan adat istiadat, budaya, filosofi, dan kekeluargaan, serta kearifan lokal.<sup>282</sup>

Sensitivitas kiai dalam melihat nilai-nilai budaya lokal serta progresivitas dalam berinteraksi menjadi sangat diperlukan untuk harmonisasi dan keberlanjutan pondok pesantren, sebab kecil kemungkinan pesantren tersebut akan mampu bertahan. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan Vianen bahwa pendatang baru

<sup>279</sup> Aris Ananta dkk, *Demography of Indonesia's Ethnicity* (Institute of Southeast Asian Studies dan BPS-Statistics Indonesia, 2015).

<sup>280</sup> Badan Pusat Statistik Provinsi Kalimantan Tengah, *Kalimantan Tengah Dalam Angka 2010*.

<sup>281</sup> Wilson, *Relasi Islam ...*, 30.

<sup>282</sup> Wilson *Relasi Islam ...*, ix.



yang memiliki perbedaan persepsi terhadap budaya (organisasi) yang berhubungan dengan komitmen dan tujuan organisasi, tidak akan mampu bertahan di organisasi tersebut.<sup>283</sup>

Pondok Pesantren Hidayatul Insan Fii Ta'Limiddin Kota Palangka Raya merupakan sebuah institusi pendidikan Islam yang hadir di tengah-tengah masyarakat plural di Kota Palangka Raya. Pondok pesantren yang berdiri sejak tahun 1987 ini masih tetap *survive* dan bahkan menjadi pesantren “terbesar” yang ada di Kota Palangka Raya. Pondok Pesantren Hidayatul Insan terletak di pinggiran sungai dengan bangunan asrama santri dan tempat belajar nampak tidak tertata dengan rapi dan masih berupa bangunan dari kayu. Area pondok pesantren ini juga menyatu dengan permukiman penduduk yang memiliki kultur beragam, bahkan tidak ada pembatas yang memisahkan area pondok pesantren dari lingkungan masyarakat. Kondisi ini menjadikan Pondok Pesantren Hidayatul Insan sebagai lembaga pendidikan Islam yang inklusif. Di tengah-tengah iklim sosial budaya yang multikultural dan terkesan kurang kondusif,<sup>284</sup> pondok pesantren ini dapat menjalankan aktivitas pembelajaran dengan baik, kegiatan-kegiatan ekstra kurikuler seperti olah raga, kesenian, pramuka dan lain-lain berjalan sebagaimana adanya. Keberadaan Pondok Pesantren Hidayatul Insan Palangka Raya selama kurang lebih tiga dekade, telah memainkan peranan strategis sebagai *agent of change* bagi proses kaderisasi keislaman di Kota Palangka Raya. Pondok pesantren ini juga mampu eksis dan bersaing prestasinya dengan sekolah-sekolah unggulan di Kota Palangka Raya baik secara akademik maupun non akademik.

Area Pondok Pesantren Hidayatul Insan masih berbaur dengan lingkungan masyarakat setempat tanpa sekat dan batas-batas tertentu kecuali bangunan-bangunan milik pesantren. Tidak jauh dari area pondok pesantren masih terdapat simbol-simbol keagamaan non Islam seperti gereja dan *sandung* (tempat menyimpan tulang orang yang sudah

<sup>283</sup> Annelies E. M. Van Vianen, “Person-Organization Fit: The Match between Newcomers’ and Recruiters’ Preferences for Organization Culture”, *Personnel Psychology*, Vol. 53, 2000, 13.

<sup>284</sup> Pada umumnya pesantren terletak di pinggiran kota atau di desa yang agak jauh dari kota. Ia merupakan satu lingkungan yang khusus dan terpisah dari pemukiman lainnya. Lihat Karel A. Steenbrink, *Pesantren, Madrasah, Sekolah, Pendidikan Islam dalam Kurun Modern* (Jakarta: LP3ES, 1974), 15. Bandingkan dengan pandangan lainnya bahwa salah satu faktor pendukung pembelajaran yang kondusif adalah lingkungan yang mencakup tiga hal utama, yaitu lingkungan fisik, lingkungan sosial, dan lingkungan budaya. Ketiga aspek lingkungan tersebut dalam proses pembelajaran haruslah saling mendukung. Lihat Saroni Muhammad, *Manajemen Sekolah* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2006), 81-82.

meninggal setelah upacara *Tiwah* bagi masyarakat Dayak yang beragama Kaharingan/Hindu Kaharingan), bahkan masih terlihat dengan jelas dari pondok pesantren adanya area kandang babi di permukiman masyarakat setempat.

Secara historis (terutama di Kalimantan Tengah), masyarakat Suku Dayak adalah komunitas masyarakat yang banyak tinggal di pinggiran sungai/ DAS (Daerah Aliran Sungai), karena sungai merupakan sarana dan akses yang dianggap efektif bagi mereka, baik untuk mandi, mencuci dan lain-lain. Keberadaan Pondok Pesantren Hidayatul Insan yang letaknya di pinggir sungai secara filosofis juga bagian dari integrasi dan adaptasi terhadap budaya dan kebiasaan masyarakat lokal. Pada saat-saat tertentu para santri juga mandi di sungai dan dapat berinteraksi dengan masyarakat setempat.

Berdasarkan aspek sejarah, Pondok Pesantren Hidayatul Insan pada awalnya hanyalah sebuah majelis ta'lim (wadah pengajian keagamaan) bagi masyarakat minoritas muslim di kampung Pahandut (sekarang menjadi Kecamatan Pahandut). Perlahan-lahan pengajian ini semakin berkembang ditandai dengan bertambahnya jumlah anggota pengajian, bahkan ada yang datang dari luar kampung. Dengan semakin bertambahnya animo masyarakat untuk belajar agama, maka timbul pemikiran untuk mendirikan pesantren agar proses belajar agama semakin terorganisir dengan baik. Setelah melakukan musyawarah keluarga dan dibantu oleh beberapa pihak, dimulailah pembangunan pesantren dengan menjadikan rumah KH. Ibrahim sebagai tempat belajar santri sembari berusaha membebaskan lahan dengan membeli satu persatu rumah penduduk di sekitar pesantren untuk didirikan bangunan. Pada awalnya model yang digunakan adalah model pesantren salafi. Seiring dengan perkembangannya kemudian berubah menjadi model khalafi/modern.

Kepemimpinan kiai dalam mengintegrasikan budaya pesantren dan budaya Dayak di pesantren tidak terlepas dari pandangan visioner kiai tentang eksistensi dan tantangan dunia pesantren di era globalisasi dewasa ini. Di sisi lain, perlunya model pesantren yang menghargai *local wisdom* demi keberlanjutan pesantren di tengah masyarakat suku Dayak yang memiliki tradisi dan adat istiadat yang ketat. Upaya perubahan terhadap pola pesantren dengan melakukan integrasi budaya tersebut dimulai dengan memahami konteks budaya Dayak, proses eksternalisasi dan adaptasi, hingga strategi dalam menginternalisasi nilai, norma, *attitude* budaya Dayak di pondok pesantren.

Upaya kiai mengatasi perbedaan bahasa di lingkungan setempat adalah dengan mempelajari bahasa Dayak Ngaju secara otodidak dan menggunakan bahasa tersebut dalam berkomunikasi sosial dalam mayoritas masyarakat Suku Dayak di Kota Palangka Raya. Kemampuan kiai menggunakan bahasa Dayak sebagai bahasa masyarakat setempat sangat membantu dalam proses interaksi personal maupun kelembagaan. Implikasinya bahwa kehadiran kiai dan Pondok Pesantren Hidayatul Insan dapat diterima dengan baik khususnya oleh masyarakat sekitar pesantren maupun secara luas di Kota Palangka Raya.

Deskripsi yang telah dikemukakan tersebut, nampak figur kiai sebagai pimpinan Pondok Pesantren Hidayatul Insan mampu memelihara budaya keberagaman di tengah keberagaman budaya masyarakat. Kiai berupaya merekonsiliasi agama dengan budaya masyarakat setempat, sehingga memunculkan kepemimpinan yang menghargai adat istiadat, kebudayaan dan filosofi suku Dayak, kepemimpinan yang menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan, hak asasi, pluralisme dan toleransi. Kiai sebagai *cultural broker* tidak hanya memainkan peranan sebagai benteng pertahanan umat Islam sebagaimana yang dikemukakan Geertz, atau hanya aktif mendorong terjadinya perubahan mendasar sebagai *agent of change* (agen pembaharuan) sebagaimana yang diungkap Horikoshi, tetapi lebih dari itu, kiai telah memainkan peranannya sebagai “*multiple player*” dalam dimensi-dimensi kepemimpinan yang lebih kompleks.

Peran sosial kiai sebagai *multiplayer* dalam ruang-ruang publik memberikan kesempatan baginya untuk berinteraksi secara lebih luas dengan berbagai kalangan masyarakat terutama masyarakat suku Dayak. Kondisi ini tentu saja sangat membantu kiai dalam beradaptasi bahkan memuluskan jalan bagi terbentuknya integrasi budaya dalam kepemimpinannya di pesantren.

## **B. Komunikasi Kiai dan Integrasi Budaya Pesantren**

Kepemimpinan dan komunikasi adalah dua hal yang tak terpisahkan. Komunikasi menjadi kekuatan pembentuk utama sebuah organisasi yang dapat memengaruhi sikap, meningkatkan hubungan sosial dan menyelaraskan tindakan untuk tujuan bersama. Kontribusi aktivitas komunikasi bahkan menempati proporsi tertinggi terhadap efektivitas seorang manajer atau pemimpin.

Pola komunikasi kiai dalam kajian ini didasarkan atas pendapat Hoy dan Miskel tentang konsep pola komunikasi efektif. Pola konseptual yang menjelaskan proses-proses komunikasi dirumuskan dengan adanya

pengirim/sumber, tujuan komunikasi, strategi komunikasi, media dan bentuk pesan, penerima, efek atau hasil dan, konteks komunikasi. Hasil kajian tentang pola komunikasi kiai dalam mengintegrasikan budaya Dayak dan budaya pesantren di Pondok Pesantren Hidayatul Insan Kota Palangka Raya dipaparkan sebagai berikut.

### 1. Pengirim/ Sumber

Secara umum, kiai sebagai figur sentral dalam komunitas di pesantren memiliki otoritas mutlak untuk menentukan sebuah kebijakan penting. Dalam konteks upaya integrasi budaya Dayak dan pesantren di Pondok Pesantren Hidayatul Insan, kiai Harmain adalah komunikator utama yang berupaya memengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung. Sang kiai menekankan pentingnya menghargai kearifan lokal, toleransi dan hidup berbudaya sebagaimana falsafah “di mana bumi di pijak di situ langit dijunjung”.

Selain itu, falsafah Pondok Pesantren Hidayatul Insan, yakni “di atas dan untuk semua golongan”<sup>285</sup> menurut kiai dapat diartikan sebagai keterbukaan pesantren untuk semua masyarakat muslim dengan tidak memandang suku, etnis, golongan, dan organisasi apapun. Semuanya bisa belajar dan menuntut ilmu di Pondok Pesantren Hidayatul Insan. Kendati demikian, penghormatan terhadap budaya lokal tidak boleh diabaikan, bahkan seyogyanya pesantren bisa menjadi bagian dari pelestarian budaya lokal tersebut.

Adapun peran komunikator kiai sebagai pengirim atau sumber informasi dilakukan melalui kegiatan-kegiatan berikut.

#### a. Rapat-rapat

Proses komunikasi berlangsung dalam agenda rapat yang sudah disepakati oleh semua anggota rapat. Kiai maupun pengurus pesantren lainnya selalu menjalin komunikasi secara formal melalui forum rapat. Ada 3 (tiga) macam rapat pimpinan yang biasa dilaksanakan di Pondok Pesantren Hidayatul Insan. Pertama, Rapat Yayasan Pesantren yang melibatkan kiai sebagai pimpinan pesantren, pengurus yayasan dan pimpinan lembaga. Kedua, Rapat Berkala Pesantren yang melibatkan kiai, pimpinan lembaga dan para ustadz dan ustadzah. Ketiga, rapat yang bersifat insidentil.

Rapat Yayasan Pesantren diagendakan tiga bulan sekali. Rapat ini biasanya membahas hal-hal penting terkait dengan pengelolaan pesantren

---

<sup>285</sup> Mengadopsi falsafah Pondok Modern Darussalam Gontor

seperti pembangunan fisik pesantren, pembiayaan dan hal-hal pentingnya lainnya. Dalam rapat ini juga dibahas rekomendasi-rekomendasi rapat berkala pesantren (jika ada), laporan masing-masing pengurus lembaga pesantren tentang hal-hal baru yang ditemui di lapangan dan solusi dalam penanganan kasus-kasus.

Adapun Rapat Berkala Pesantren dilaksanakan satu kali dalam sebulan. Pembahasan rapat terkait keberlangsungan dan jalannya proses pembelajaran di pesantren. Rapat ini beranggotakan para ustadz dan ustadzah yang menduduki kepengurusan pesantren, seperti kepala madrasah dan wakilnya, ustadz dan ustadzah yang mengajar di Pondok Pesantren Hidayatul Insan. Adapun agenda rutin yang dibahas adalah mengenai optimalisasi pelaksanaan pembelajaran sesuai dengan standar atau kualitas yang sudah ditentukan, pembahasan mengenai kurikulum, evaluasi pembelajaran, penerimaan murid baru, pesta kenaikan kelas, perpisahan, reuni para alumni dan segala jenis kegiatan ekstrakurikuler yang berlangsung di Pondok Pesantren Hidayatul Insan. Pada rapat ini, kiai sebagai pimpinan pesantren menjadi ketua rapat dan mengkomunikasikan agenda rapat. Kiai pula yang mengkomunikasikan hasil rapat setelah adanya musyawarah mufakat di antara peserta rapat.

Sedangkan rapat yang bersifat insidentil dilakukan apabila ada informasi atau hal-hal yang penting untuk segera diinformasikan atau didiskusikan, misalnya informasi terkait dengan kegiatan ritual pesantren seperti perlombaan atau acara hari-hari besar Islam yang dilaksanakan dalam wilayah Pondok Pesantren Hidayatul Insan yaitu perayaan Tahun Baru Islam, peringatan Isra Miraj dan Peringatan Maulid Nabi. Selain itu juga rapat terkait proses kegiatan dan peraturan secara teknis di asrama.

Adapun kegiatan rutin yang dilaksanakan di luar jam pembelajaran formal di kelas adalah sholat berjamaah, pengajian kitab kuning, oleh para ustadz di hari dan waktu yang sudah dijadwalkan, seperti sehabis sholat subuh ataupun sholat isya, pembacaan Maulid Habsyi, Burdah, zikir malam Jum'at. Kegiatan pentas seni dalam rangka penyambutan santri baru atau pelepasan kelululusan santri, penambahan atau penghapusan peraturan dan jadwal kegiatan keikutsertaan para santri dalam kegiatan-kegiatan di luar pesantren. Rapat jenis ini juga dipimpin oleh kiai yang melibatkan para ustadz dan ustadzah, pengurus asrama, dan juga para santri senior yang mempunyai jabatan kepala asrama. Tidak ada jadwal khusus untuk jenis rapat ini, biasanya kiai dengan otoritasnya akan menentukan waktu rapat sesuai kondisi dengan menyesuaikan agenda yang akan dibahas.

Kiai merupakan komunikator utama yang memiliki kepentingan komunikasi terhadap anggotanya dalam setiap kegiatan rapat yang dilaksanakan. Komunikasi formal yang dilakukan melalui kegiatan rapat dapat menjadi sarana efektif bagi penyampaian informasi-informasi penting dalam segala hal, termasuk masalah integrasi budaya yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Hidayatul Insan.

b. Pengajian Kitab

Komunikasi yang berlangsung dalam pengajian kitab kuning melibatkan kiai dan para santri di pesantren. Proses komunikasi terjadi saat menjalankan program pengajian kitab kuning atau disebut dengan Majelis Talim yang rutin dilakukan setelah shalat subuh setiap hari Minggu. Kitab yang diajarkan adalah kitab tauhid *Hidayâtul Insân fî Taallum al-Tawhîd* yang dikarang oleh KH. Ibrahim (pendiri Pondok Pesantren Hidayatul Insan). Kiai memberikan pengajaran secara tatap muka yang dilakukan secara terus menerus tanpa batas waktu hingga kitab yang diajarkan selesai dikaji.

Berbeda dengan pembelajaran di kelas pada umumnya, pengajian kitab kuning atau majelis ta'lim ini dihadiri oleh seluruh santri dengan berbagai tingkatan kelas. Santri wajib menghadiri pengajian rutin yang dilaksanakan, sebagai bagian dari aturan yang sudah ada dalam kegiatan pembelajaran di Pondok Pesantren Hidayatul Insan Kota Palangka Raya. Dalam kegiatan ini tidak ada proses tanya jawab berlangsung, para santri bersifat pasif dan hanya mendengarkan apa yang disampaikan oleh kiai. Adapun materi yang disampaikan oleh kiai dalam pengajian kitab kuning ini, sebenarnya tidak melulu mengenai kitab itu sendiri, namun dalam kesempatan ini, tidak jarang kiai juga memberikan arahan mengenai kegiatan sehari-hari terkait proses pembelajaran yang berlangsung di pondok pesantren, menyampaikan informasi, peraturan, pengumuman juga anjuran agar kegiatan pembelajaran dengan baik dan maksimal. Berikut penjelasan kiai terkait pengajian kitab yang rutin dilaksanakan.

... pengajian kitab dari awal berdirinya pondok sudah biasa dilakukan sebagai salah satu ciri khas pondok. Santri-santri, terutama santri lama sangat dianjurkan untuk mengikutinya. Sekarang ada beberapa ustadz yang membuka majelis, mengajarkan kitab-kitab, ada kitab fiqh, tauhid, nahu, termasuk *ana* yang setiap subuh minggu mengajarkan tauhid dari kitab yang ditulis almarhum ayahnda kiai Ibrahim yaitu kitab *Hidayatul Insan Fii Taallumit Tauhid*... selain sebagai sarana belajar, majelis seperti ini juga bisa untuk menyampaikan informasi-informasi penting kepada santri.

Informasi di atas menjelaskan bahwa pada dasarnya majelis ta'lim yang dilaksanakan sebagai rutinitas di Pondok Pesantren Hidayatul Insan ini adalah bagian dari sarana untuk memberikan informasi secara menyeluruh baik itu perihal keagamaan, pendidikan dan hal-hal penting lainnya. Apabila ada informasi terkait pengumuman penting, misalnya mengenai jadwal libur pondok, informasi mengenai perlombaan, peraturan baru, ataupun arahan yang ditujukan untuk santri secara menyeluruh, maka kiai bisa menggunakan kesempatan ini untuk menyampaikan secara langsung pada akhir pengajian. Sehingga seluruh santri dapat mengetahui informasi tersebut langsung dari kiai. Meski demikian, hal-hal yang berhubungan dengan teknis secara lebih detail diumumkan lebih lanjut oleh pengurus yang berwenang.

c. Pembelajaran di Kelas

Proses komunikasi dalam pembelajaran di kelas melibatkan kiai dan santri dengan tatap muka langsung. Hal yang membedakan dengan majelis ta'lim atau pengajian kitab kuning adalah proses komunikasi berlangsung dalam skala kelompok yang lebih kecil, yaitu hanya santri-santri yang terdapat dalam satu kelas tersebut. Kiai melaksanakan pembelajaran sebagaimana seorang guru mengajar secara formal. Pada konteks ini, komunikasi berlangsung dengan adanya interaksi dari dua belah pihak, yaitu interaksi yang terjalin antara kiai sebagai seorang guru dan santri sebagai murid. Lain halnya dengan pengajian kitab kuning atau majelis ta'lim, yang mana komunikasi hanya berjalan satu arah. Pembelajaran di kelas merupakan proses komunikasi dua arah yang memungkinkan para santri menanggapi, bertanya langsung, ataupun menjawab pertanyaan yang diberikan.

Pembelajaran di dalam kelas, sebagai proses komunikasi antara kiai dan santri merupakan kegiatan interaksi kelompok kecil sebagaimana guru dan murid pada umumnya. Observasi penulis ketika kiai mengajar pelajaran Nahu (kitab *Kawâkib al-Dhurriyah*), terlihat kiai menjelaskan materi dan para santri mendengarkan pengarahan dengan seksama. Pada sekali waktu murid memberikan pertanyaan, menanggapi ataupun menjawab pertanyaan langsung yang diajukan padanya. Ketika ada materi yang belum dipahami oleh santri tersebut, maka kiai akan memberikan penjelasan secara seksama, hingga terjadinya proses tanya jawab yang memudahkan santri sebagai murid memahami penjelasan yang diberikan oleh kiai.

Uraian di atas menunjukkan bahwa proses komunikasi yang berlangsung antara kiai dan santri pada pembelajaran di kelas, tidak

hanya ketika kiai memberikan penjelasan mengenai materi pengajaran yang diajarkan, namun juga ketika kiai memberikan pertanyaan langsung dengan para santri, menanggapi dan menjawab pertanyaan yang diajukan untuknya. Dalam proses pembelajaran di kelas, santri diminta oleh kiai untuk menghafalkan materi-materi tertentu yang mana hafalan tersebut berfungsi untuk menunjang pemahaman santri terkait materi yang diajarkan.

d. Pengarahan

Bentuk peran komunikator kiai sebagai sumber utama juga teridentifikasi pada saat kiai memberi pengarahan pada kegiatan-kegiatan tertentu. Kiai selalu tampil memberikan arahan-arahan khusus seperti memberikan sambutan pada kegiatan ritual pesantren dan kegiatan ekstra kurikuler santri yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Hidayatul Insan. Ia juga memberikan arahan secara langsung kepada seluruh warga pesantren apabila ada informasi yang dianggap penting dan harus disampaikan oleh pimpinan pesantren. Arahan bisa berupa instruksi, himbauan, motivasi, tentang teknis pelaksanaan suatu kegiatan dan lain-lain.

Beberapa kegiatan ritual pada Pondok Pesantren Hidayatul Insan Palangka Raya adalah:

- 1) Penyambutan santri baru. Kegiatan ini dilaksanakan di awal tahun ajaran. Santri baru melakukan defile keliling wilayah pesantren dengan barisan yang telah diatur berdasarkan asal daerah (kota/kabupaten) asal santri.
- 2) Khutbatul Arsy. Pekan kegiatan masa orientasi santri baru. Santri yang baru masuk di Pondok Pesantren Hidayatul Insan diberikan bekal tentang kehidupan dan budaya pesantren yang akan dijalani setiap santri.
- 3) Drama Arena. Kegiatan kreativitas santri kelas XI yang dilaksanakan setelah pelaksanaan kegiatan ujian pesantren.
- 4) Panggung Gembira. Persembahan santri kelas XII yang akan lulus dari pendidikan pesantren. Mereka menampilkan berbagai macam kreatifitas seperti drama, pidato, pantomin dan lain-lain.
- 5) Haul Pendiri Pesantren (KH. Ibrahim bin Muhammad Nuh) setiap bulan Jumadil Awal.
- 6) Melaksanakan PHBI Peringatan Hari Besar Islam (Maulid Nabi Muhammad SAW, Isra Mi'raj, Tahun Baru Hirjriyah, Hari Santri Nasional).



Adapun kegiatan ekstra kurikuler santri Pondok Pesantren HI adalah:

- 1) BES (Badan Eksekutif Santri)
- 2) Pramuka
- 3) PMR (Palang Merah Remaja)
- 4) Muhadharah (Pidato) Bahasa Arab, Inggris dan Indonesia.
- 5) Fahmil Qur'an dan Syarhil Qur'an.
- 6) Drum band.
- 7) Silat
- 8) Kursus seni: qiro'at, hadrah , habsyi, tari dan qasidah rebana.
- 9) Kursus keterampilan menjahit, kaligrafi, lukis balik kaca, komputer, peternakan unggas dan tanaman hidroponik.

Di setiap acara tertentu baik pada kegiatan ritual pesantren maupun kegiatan ekstra kurikuler, kiai biasa memberi pengarahan/ sambutan terkait dengan konteks kegiatan. Terlebih hal-hal yang terkait dengan aturan pondok pesantren, kiai secara langsung menyampaikan kepada para santri dan segenap warga pesantren, dan juga menuangkannya secara tertulis baik dalam bentuk surat keputusan, surat edaran ataupun surat himbauan. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan Kepala Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Hidayatul Insan sebagai berikut.

“Semua aturan-aturan pondok dan kebijakan penting disampaikan pimpinan pondok baik secara langsung dan juga tertulis. Kalau langsung bisa dalam rapat, pertemuan khusus atau saat mengajar di kelas. Kalau tertulis bisa berbentuk SK atau juga surat pemberitahuan”.



**Gambar 1**  
**Kiai Harmain Memberikan Arahan terhadap Santri<sup>286</sup>**

<sup>286</sup> Gambar diambil tanggal 24 Januari 2019 di mesjid Hasbunallah setelah shalat Isya. Arahan terkait kegiatan Haul ke-20 pendiri Pondok Pesantren HI Abuya KH. Ibrahim.

Observasi penulis saat menghadiri kegiatan Haul ke-20 pendiri Pondok Pesantren Hidayatul Insan, kiai setelah shalat Isya memberi arahan kepada para santri untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan dan melaksanakan tugas masing-masing yang telah diberikan. Acara haul dihadiri oleh ketua dan pengurus yayasan, wakil gubernur, ulama, tokoh masyarakat, masyarakat sekitar pondok, seluruh santri dan para undangan lainnya. Acara inti adalah pembacaan manaqib (alm) KH. Abuya Ibrahim oleh KH. Harmain.

Pada observasi lainnya, saat kegiatan peringatan Isra Mi'raj Nabi SAW, kiai menyampaikan sambutan dan arahan di hadapan para undangan. Tamu undangan yang hadir dari berbagai elemen masyarakat. Kiai dalam sambutannya menggunakan bahasa Indonesia, kadang-kadang bahasa Banjar dan juga Dayak. Komunikasi satu arah yang dilakukan kiai nampak mengalir kondusif dan mendapat perhatian dari semua audiens .

Pengamatan lainnya terkait peran komunikator kiai adalah saat memberikan arahan pada pembukaan kegiatan Drama Arena tanggal di Pondok Pesantren Hidayatul Insan. Drama Arena yang diselenggarakan oleh santri kelas XI menampilkan berbagai kreasi santri, yaitu: penampilan Habsyi, Hadrah, Pantomim, Silat, Dance, Drama Kabaret berbahasa Indonesia, Banjar dan Dayak.

Peran komunikator kiai sebagai pengirim atau sumber informasi dilakukan melalui kegiatan rapat-rapat yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Hidayatul Insan, pengajian kitab kuning atau majelis ta'lim, kegiatan pembelajaran di kelas, dan pada saat menyampaikan arahan di berbagai kegiatan ritual pesantren dan kegiatan ekstra kurikuler di pesantren.

Melalui rapat-rapat di internal pesantren, pengajian pada majelis ta'lim, pembelajaran di kelas dan momentum pengarahan, kiai melakukan komunikasi dalam banyak hal, termasuk dalam konteks merencanakan, memformulasi, mensosialisasi hingga menginternalisasi budaya-budaya lokal yang dapat diintegrasikan dengan budaya pesantren. Kiai berperan aktif sebagai komunikator utama penyampai pesan-pesan krusial terkait dengan masalah integrasi budaya di Pondok Pesantren Hidayatul Insan Kota Palangka Raya. Kiai adalah sebagai sumber atau komunikator utama pengirim pesan dalam konteks integrasi budaya yang terindikasi dari berbagai kebijakan dan tata aturan pesantren yang ditetapkan dalam hal tersebut. Sedangkan unsur-unsur pemangku kebijakan lainnya seperti kelapa madrasah, *asatiz* dan pengurus pesantren berperan sebagai penyambung lisan kiai atau komunikator pendukung.

## 2. Tujuan Komunikasi

Beberapa tujuan komunikasi kiai dalam konteks integrasi budaya di Pondok Pesantren Hidayatul Insan Kota Palangka Raya dapat penulis paparkan sebagai berikut.

### a. Memberikan Informasi dan Mengubah Persepsi (*Opinion Change*)

Informasi tentang urgensi memahami kearifan lokal, kemajemukan budaya dalam lingkungan pesantren dan kemungkinan mengintegrasikan budaya dan nilai-nilai positif budaya lokal ke dalam budaya pesantren. Hal ini sebagaimana yang tersirat dalam wawancara berikut.

“sebagai warga pendatang sudah sewajarnya kita menghormati budaya masyarakat di sini, *kaya jar papatah* (sebagaimana pepatah) “di mana bumi dipijak disitu langit dijunjung”. *Terlebih lagi orang Dayak tu baisi budaya huma betang, belom bahadat dan mereka sangat menghargai kita-kita warga pendatang...amun kita kada menghargai buhannya dan kada bisa bersikap ramah, bisa diusirnya kita dari kampungnya.* (terlebih lagi orang Dayak itu memiliki budaya “huma betang”, “belum bahadat” dan mereka sangat menghargai warga pendatang...kalau tidak bisa menghargai budaya mereka, maka mereka bisa mengusir kita).

Menurut pandangan kiai, toleransi dan penghormatan terhadap budaya masyarakat Dayak adalah sesuatu yang sudah seharusnya dilakukan oleh warga pesantren, bahkan pesantren harus memiliki kontribusi bagi pelestarian budaya Dayak selama tidak bertentangan dengan aqidah. Terlebih Pesantren Hidayatul Insan berada di tengah-tengah masyarakat Dayak dan bahkan tidak sedikit dari warga pesantren baik itu ustadz maupun santri yang berasal dari suku Dayak. Melalui komunikasi, kiai menginformasikan kearifan lokal dengan filosofi kehidupan masyarakat Dayak yang beradab. Hal ini membantah dan bahkan dapat mengubah persepsi sebagian orang yang masih menganggap Dayak sebagai masyarakat marginal, terbelakang dan arogan.

Informasi tersebut tidak hanya disampaikan kiai secara verbal, tetapi juga disampaikan secara nonverbal kepada warga pesantren. Secara verbal kiai menyampaikan informasi langsung terkait budaya Dayak dalam moment-moment kegiatan pesantren. Secara nonverbal terlihat dari peran kiai terhadap pendidikan anak-anak warga Dayak, lingkungan pesantren yang membaur dengan masyarakat Dayak, personal kiai yang mau berbahasa dan memakai baju bernuansa Dayak dan budaya Dayak yang terintegrasi dalam kegiatan santri di pesantren.

Melalui komunikasi kiai memberikan informasi kepada warga pesantren tentang eksistensi budaya Dayak, mengubah persepsi negatif

untuk selanjutnya menciptakan kesamaan pemahaman tentang budaya lokal masyarakat Dayak.

b. Bertukar Informasi

Tujuan komunikasi lainnya adalah terjadinya pertukaran informasi. Kiai intensif melakukan komunikasi dengan pihak lain baik secara internal maupun eksternal sehingga menghasilkan hal-hal baru dalam pengelolaan Pondok Pesantren Hidayatul Insan.

Pondok Pesantren Hidayatul Insan bisa maju dan berkembang karena adanya hubungan dengan semua elemen masyarakat, saling bertukar informasi sehingga akan muncul ide-ide dan wacana untuk kemajuan pesantren. Adanya kegiatan santri yang terkait dengan budaya Dayak juga dimulai dari informasi-informasi pihak lain.

Kiai Harmain adalah sosok yang memiliki pergaulan luas dan banyak koneksi di luar pesantren. Informasi-informasi dari luar terkait dengan pesantren biasanya didiskusikan dalam forum rapat maupun secara informal dengan pengurus pesantren. Selain itu, ia juga sangat responsif terhadap informasi-informasi dari berbagai pihak.

Pertukaran informasi sangat mungkin terjadi melalui komunikasi kiai dengan mitra kerja pesantren seperti Kementerian Agama, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan baik di tingkat kota maupun provinsi, lembaga-lembaga pendidikan mulai tingkat dasar hingga tingkat atas dan perguruan tinggi, lembaga-lembaga sosial kemasyarakatan seperti Dewan Adat Dayak (DAD), sanggar-sanggar tari dan lainnya.

Dari keterangan tersebut, tergambar bahwa salah satu tujuan komunikasi kiai adalah bertukar informasi dengan banyak pihak. Pertukaran informasi yang dilakukan kiai dengan berbagai pihak dapat menghasilkan hal-hal baru dalam pengelolaan maupun pengembangan Pondok Pesantren Hidayatul Insan.

c. Mengembangkan Rencana-rencana

Ide-ide kreatif dari banyak pihak terutama internal pesantren menyebabkan Pesantren Hidayatul Insan menjadi dinamis, tetap eksis dan diminati masyarakat. Perubahan sistem konservatif (salaf) ke sistem modern, pengembangan lembaga madrasah, tahfiz qur'an dan integrasi budaya adalah beberapa contoh ide kreatif yang menyebabkan Pondok Pesantren Hidayatul Insan bisa *survive* di tengah-tengah masyarakat Kota Palangka Raya yang multikultural.

Kiai Harmain memainkan peranan penting dalam pengembangan integrasi budaya di Pondok Pesantren Hidayatul Insan. Menurutnya

dasar integrasi itu sudah ada semenjak Pondok Pesantren Hidayatul Insan didirikan, di mana salah satu tujuannya adalah untuk mengayomi para muallaf yang kebanyakan berasal dari suku Dayak. Melalui diskusi dan komunikasi ia mengembangkan ide-ide tersebut ke arah yang lebih kongkrit seperti memasukkan bahasa Dayak ke dalam kurikulum pesantren, kewajiban menggunakan seragam batik khas Dayak dan yang lainnya.

Tujuan komunikasi kiai dalam konteks integrasi budaya sebagaimana paparan di atas adalah mengembangkan rencana-rencana kreatif baik yang datang dari internal maupun dari pihak eksternal. Rencana-rencana positif tersebut didiskusikan untuk selanjutnya ditindaklanjuti, tentu saja setelah diidentifikasi mana yang layak dan tidak layak untuk diintegrasikan dalam budaya pesantren.

d. Menggerakkan Bawahan dan Pemberian Instruksi untuk Bertindak

Sebagai pimpinan pesantren, kiai memiliki peran sentral dan otoritas yang sangat kuat di pesantren yang ia pimpin. Dalam hal komunikasi, kiai mengarahkan, memotivasi dan menciptakan suatu iklim kerja di mana setiap orang mau memberikan kontribusi terhadap apa yang menjadi keinginannya.

Komunikasi kepemimpinan kiai secara umum memiliki tujuan untuk menggerakkan pihak-pihak, terutama pengurus pesantren dan santri untuk melakukan upaya-upaya ke arah pencapaian bersama terkait visi dan misi pesantren. Upaya-upaya mengintegrasikan budaya Dayak-pesantren sebagai bagian dari program pesantren juga memerlukan keterlibatan banyak pihak yang harus digerakkan. Menurut kiai Harmain, melalui komunikasi yang baik dan efektif maka segala aktivitas pesantren dapat berjalan dengan lancar, karena semua melaksanakan tugas sesuai dengan kapasitasnya masing-masing. Sudah menjadi tugas pimpinan untuk mengarahkan, memberikan motivasi dan memberi tugas agar pengelolaan pesantren menjadi lancar, termasuk dalam hal integrasi budaya.

Kiai Harmain sangat piawai memotivasi bawahannya untuk melakukan sesuatu yang menjadi keinginannya. Di samping memiliki komunikasi yang baik, ia juga secara langsung turut aktif bekerja, memberi contoh dan memberi motivasi, sehingga para bawahan dengan suka rela mau melakukan tugas dan pekerjaannya. Hal ini tidak terlepas dari kharisma kiai sebagai pimpinan pesantren, komunikasi yang baik dan efektif serta perannya sebagai motivator.

e. Mengorganisir Sumber-sumber Daya Manusia dan Sumber Daya Lainnya Secara Efektif dan Efisien

Salah satu tujuan komunikasi kiai terkait dengan integrasi budaya di Pesantren Hidayatul Insan adalah untuk mengorganisasi sumber daya manusia dan sumber daya lainnya agar kegiatan terlaksana secara efektif dan efisien. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan kiai Harmain sebagai berikut.

... untuk menyukseskan sebuah rencana atau kegiatan maka diperlukan kerjasama banyak pihak. Sebagai pimpinan kami (saya) perlu memilih orang yang pas (tepat) untuk melaksanakannya. Perlu juga dukungan baik dari dalam maupun dari luar agar bisa lancar. Selain itu itu kami (saya) juga pikirkan sarana prasarananya, pokoknya semua harus di-*menej* (diorganisir) sebaik-baiknya.

Ungkapan di atas menyiratkan perlunya mengorganisasi sumber-sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien agar kegiatan atau rencana dapat terlaksana dengan baik. Begitu juga dalam konteks integrasi budaya kiai melakukan hal-hal berikut: 1) memilih orang-orang yang kompeten untuk melaksanakan kegiatan, 2) mengikutsertakan pihak-pihak baik dari internal pesantren maupun eksternal untuk mendapat dukungan, 3) menyiapkan sarana dan prasarana.

Mencermati dari paparan di atas, tergambar tujuan komunikasi kiai dalam konteks integrasi budaya di Pesantren Hidayatul Insan yakni: memberikan informasi dan mengubah persepsi (*opinion change*) warga pesantren sehingga tercipta kesamaan pemahaman tentang budaya lokal. Tujuan lainnya adalah untuk bertukar informasi dengan banyak pihak, mengembangkan rencana-rencana untuk terselenggaranya integrasi budaya, menggerakkan bawahan dan mengorganisir sumber-sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk bersama-sama ikut berpartisipasi aktif mengintegrasikan budaya Dayak dan budaya pesantren baik dalam bentuk ide maupun aktualisasi sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing.

### 3. Strategi Komunikasi

Kiai menjelaskan bahwa tidak ada pengkhususan dalam elemen strategi komunikasi. Komunikasi berjalan apa adanya sesuai dengan kebutuhan, mengalir sesuai situasi dan kondisi. Namun demikian, realitas di lapangan menunjukkan adanya beberapa strategi komunikasi yang dilakukan kiai dalam konteks integrasi budaya. Sesungguhnya kiai Harmain adalah penyampai ide integrasi budaya di pesantren, ia

juga menggunakan pendekatan terhadap komunitas masyarakat Dayak baik di internal pondok pesantren maupun yang ada di luar pondok pesantren, menyimak pendapat-pendapat, mengkaji ulang berbagai pendapat dan mendiskusikannya baik secara formal maupun nonformal, meminta saran dan masukan dari banyak pihak, menggunakan bahasa yang sesuai dengan audien serta mengeksekusi hasil pemikiran dengan mengeluarkan kebijakan-kebijakan yang terkait dengan integrasi budaya.

Sebuah inovasi dalam organisasi lahir dari adanya ide-ide cemerlang pimpinan dan juga anggota organisasi. Dalam kaitan ini, diungkap bahwa kiai Harmain adalah sosok yang energik dan sering melontarkan ide-ide baru terkait dengan pengelolaan Pondok Pesantren Hidayatul Insan. Di antaranya adalah membangun lembaga Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), mendirikan lembaga bimbingan teknis keagamaan terhadap para muallaf, membuka rehabilitasi narkoba berbasis agama, tidak terkecuali ide integrasi budaya di pesantren.

Sebagai aktivitas organisasi kemasyarakatan, kiai Harmain melakukan komunikasi dengan komunitas masyarakat Dayak sekitar pesantren, komunikasi dengan para ustadz yang berasal dari Dayak maupun non Dayak, juga dengan komunitas masyarakat Dayak yang terlembagakan seperti DAD (Dewan Adat Dayak). (sejauh yang penulis ketahui, kiai Harmain berteman akrab dengan Ketua DAD Provinsi Kalimantan Tengah, Almarhum Agustiar Saberan). Melalui perkumpulan-perkumpulan tersebut kiai banyak mendapatkan pengetahuan tentang Dayak dan melahirkan ide dan inspirasi terselenggaranya integrasi budaya di Pondok Pesantren Hidayatul Insan.

Komunikasi kiai juga dapat dimulai dari menyimak dan mendengarkan pembicaraan-pembicaraan para ustadz/ah bahkan pembicaraan para santri baik yang disampaikan secara langsung maupun tidak langsung, dalam forum resmi maupun tidak resmi. Tidak jarang kiai menjadikan pembicaraan-pembicaraan tersebut sebagai bahan diskusi dalam suatu rapat.

Cara lainnya yang juga dilakukan kiai dalam komunikasi adalah secara sengaja meminta saran dari pihak-pihak tertentu yang memiliki kompetensi di bidangnya. Menurutnya, sebagai orang yang tidak terlalu paham tentang Dayak, maka sudah seharusnya meminta saran dan pendapat dari orang-orang yang mengerti dengan baik tentang Dayak. Dalam konteks ini, kiai meminta saran dan masukan dari para ustadz/ah yang berasal dari suku Dayak, bahkan menjalin kerjasama dengan lembaga seperti sanggar tari Dayak.



Sebuah isu maupun gagasan kebaruan dalam Pondok Pesantren Hidayatul Insan tidak serta merta dilaksanakan, tetapi melalui sebuah proses pengkajian. Kiai secara berulang-ulang mengkaji berbagai pendapat terkait integrasi budaya untuk melihat sisi positif dan negatifnya baik mengkaji secara personal maupun melalui diskusi-diskusi di internal pesantren. Salah satu contoh yang disampaikan kiai adalah tentang penerapan seragam pesantren yang salah satunya menggunakan batik khas Dayak. Isu yang berkembang serta pro dan kontra di internal dikaji dan didiskusikan secara mendalam sampai pada satu keputusan bersama. Hal ini merupakan bagian dari strategi komunikasi yang dilakukan kiai.

Strategi komunikasi kiai lainnya adalah mempertimbangkan terhadap pendapat orang lain, tidak pernah meremehkan ide sekecil apapun dan dari siapapun. Kiai sangat menghargai lawan bicaranya. Ia juga biasa menggunakan bahasa Banjar bila lawan bicaranya menggunakan bahasa Banjar, atau bahasa Dayak bila lawan bicaranya menggunakan bahasa Dayak. Kiai Harmain adalah sosok yang senang berdiskusi, pendengar yang baik, sangat menghargai lawan bicara dan selalu berusaha merespon pembicaraan lawan bicara dengan bahasa yang santun.

Sebagai pemegang otoritas tertinggi di pesantren, kiai juga melakukan komunikasi melalui kebijakan yang ia keluarkan. Kebijakan dapat disampaikan secara lisan maupun tertulis seperti mengeluarkan Surat Edaran, Surat Keputusan, dan lain-lain.

Berdasarkan paparan yang telah dikemukakan, disimpulkan bahwa pola komunikasi pada aspek strategi komunikasi yang dilakukan kiai adalah menyampaikan ide, komunikasi melalui komunitas/paguyuban, menyimak dan mendengarkan suara bawahan, meminta saran dan masukan internal dan eksternal, mengkaji ulang pendapat, diskusi, pertimbangan perspektif penerima, dan mengeluarkan kebijakan.

#### **4. Media dan Bentuk Komunikasi**

Sebagaimana dikemukakan sebelumnya bahwa kiai dalam banyak kesempatan melakukan komunikasi secara langsung (tatap muka) baik melalui rapat-rapat di internal pesantren, pengajian pada majelis ta'lim, pembelajaran di kelas dan momentum saat memberi arahan pada acara-acara atau kegiatan tertentu. Intensitas komunikasi kiai secara langsung dengan warga pesantren sangat tinggi, mengingat ia adalah pimpinan lembaga.

Di sisi lainnya, kiai juga menggunakan media sosial dalam berinteraksi dan berkomunikasi, terutama dengan para kepala madrasah dan pengurus Pondok Pesantren Hidayatul Insan. Kiai juga sering



menggunakan media sosial dalam berinteraksi dan berkomunikasi, terutama dengan para kepala madrasah dan pengurus Pondok Pesantren Hidayatul Insan lainnya, karena dinilai lebih mudah dan cepat. Komunikasi antarpimpinan dilakukan melalui telepon, sms, facebook, dan Whatshapp. Hal ini juga disampaikan kiai bahwa penggunaan media sosial sekarang ini bisa dianggap lebih efektif dan efisien dalam berkomunikasi, karena bisa menjangkau banyak komunikan tanpa harus berada di tempat yang sama dengan mereka.

Penelusuran penulis, kiai memiliki akun pribadi facebook sejak tahun 2009. Melalui akun *Harmain Ibrohim*, ia men-share kegiatan-kegiatan pribadi maupun kegiatan pondok pesantren. Selain itu, media whatsapp juga digunakan dalam berkomunikasi baik secara personal maupun kepentingan yang berhubungan dengan pondok pesantren. Selain itu juga digunakan media tulisan lainnya seperti memo, selebaran dan surat-surat.

Komunikasi verbal kiai melalui ragam media menunjukkan kompetensi komunikasi yang baik. Kiai mengikuti perkembangan dunia teknologi informasi dan dapat memanfaatkannya sebagai media komunikasi yang efektif dalam pengelolaan pondok pesantren yang dipimpinnya. Karena sesungguhnya komunikasi interpersonal dan bahkan komunikasi kelompok dapat dilakukan dengan mudah dan efisien dengan menggunakan media sosial. Kiai Harmain adalah seorang yang terkesan santai tapi serius dan berwibawa. Gaya bahasa komunikasinya sangat baik, suara tegas dan jelas, mudah ditangkap, tidak bertele-tele dalam bicara. Ia memiliki suara yang nyaring dan intonasi yang jelas sehingga mudah terdengar oleh lawan bicara. Dalam komunikasi formal seperti saat ceramah, mengajar, dan memimpin rapat, ia berbicara jelas, lugas dan sistematis mengenai topik dan esensi pembicaraan. Sedangkan dalam komunikasi non formal cenderung pasif dan berbicara seperlunya.

Bahasa yang digunakan kiai dalam komunikasi formal maupun non formal adalah bahasa Indonesia yang relatif baik dan mudah dipahami. Selain bahasa Indonesia, kiai juga memiliki kemampuan menggunakan bahasa Arab, bahasa Inggris, bahasa Banjar dan bahasa Dayak dalam berkomunikasi sehari-hari. Semua bahasa tersebut digunakan sesuai dengan konteks sosial dan komunikan yang dihadapi.

Dalam komunikasi sehari-hari di lingkungan pesantren, kiai biasa menggunakan bahasa Indonesia, bahasa Arab, bahasa Inggris, bahasa Banjar dan bahasa Dayak. Bahasa Indonesia lebih sering digunakan dalam komunikasi formal, sedangkan bahasa Banjar dan bahasa Dayak

lebih sering digunakan dalam bahasa non formal. Penggunaan bahasa Indonesia dalam komunikasi disebabkan bahasa Indonesia adalah bahasa persatuan yang relatif bisa dipahami oleh semua lapisan orang. Adapun kedua bahasa daerah yaitu bahasa Banjar dan bahasa Dayak digunakan karena mayoritas warga Pondok Pesantren Hidayatul Insan adalah dari kedua suku tersebut. Sedangkan bahasa Arab dan bahasa Inggris merupakan dua bahasa yang menjadi salah satu ikon pembelajaran di Pondok Pesantren Hidayatul Insan, di samping kiai merupakan alumni Pondok Modern Gontor yang notabene memiliki kemampuan aktif berbahasa Arab dan bahasa Inggris.

Paparan data tentang media dan bentuk komunikasi kiai dapat dipahami bahwa komunikasi kiai dalam konteks integrasi budaya dilakukan melalui: *pertama*, tatap muka (*face- to face*) atau komunikasi secara langsung; *kedua*, media elektronik/media sosial berupa telepon, sms, facebook, dan Whatshapp; dan *ketiga*, media tulisan seperti memo, selebaran dan surat-surat.

Adapun bentuk komunikasi kiai yang mengacu pada konfigurasi dan gaya bahasa dapat disimpulkan sebagai berikut. *Pertama*, kiai memiliki suara yang nyaring dan jelas. *Kedua*, menggunakan bahasa Indonesia, terutama dalam bahasa tulisan dan juga komunikasi formal. *Ketiga*, sesuai situasi dan kondisi juga menggunakan bahasa Arab, bahasa Inggris, bahasa Banjar dan bahasa Dayak. *Keempat*, pesan yang disampaikan sistematis dan mudah dimengerti. *Kelima*, pesan singkat, substantif dan tidak bertele-tele.

## 5. Penerima

Komunikasi kiai tentang integrasi budaya pesantren dan budaya Dayak di Pondok Pesantren Hidayatul Insan Kota Palangka Raya ditujukan dalam ruang lingkup yang luas, yaitu bagi pihak yayasan sebagai pelindung dan penasehat pesantren, kepala lembaga pesantren (para kepala madrasah dan kepala unit), para ustadz/ah, ketua unit kegiatan santri, para santri, pemerintah dan juga masyarakat. Mereka berpartisipasi baik sebagai pendengar (*listener*), khalayak (*audience*), komunikator, penafsir, penyandi balik (*decoder*) dalam satu tujuan yang sama mengupayakan terlaksananya integrasi budaya di Pondok Pesantren Hidayatul Insan sesuai dengan kapasitasnya masing-masing.

Di internal pesantren kiai mengkomunikasikan segala sesuatunya termasuk hal-hal yang terkait dengan integrasi budaya kepada yayasan, kepala madrasah, para ustadz, ketua-ketua unit kegiatan pesantren dan

juga para santri. Terjadi interaksi komunikasi yang intens terhadap warga pesantren mulai dari ide, teknis pelaksanaan, eksekusi kebijakan sampai pada tahap sosialisasi dan pelaksanaan kegiatan.

Adapun secara eksternal, pihak-pihak yang menjadi penerima komunikasi kiai adalah lembaga pemerintah seperti Kementerian Agama Kota Palangka Raya dan Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Tengah, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Kota Palangka Raya dan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Tengah. Mereka adalah mitra Pesantren Hidayatul Insan dalam banyak hal terutama di Kementerian Agama. Pihak lainnya adalah masyarakat, terutama para orang tua santri.

Menurut Hj. Windarti (Kepala Seksi Pondok Pesantren Kementerian Agama Kota Palangka Raya), Pondok Pesantren Hidayatul Insan adalah pondok pesantren terbesar di Kota Palangka Raya bahkan di Kalimantan Tengah dengan manajemen pengelolaan yang sangat bagus. Komunikasi kiai dengan pihak Kemenag berjalan sangat baik, mau bekerjasama dan selalu membuka diri untuk berdiskusi bagi kemajuan Pondok Pesantren Hidayatul Insan dan pesantren-pesantren lainnya secara umum. Dukungan berupa bantuan pembangunan asrama, pelatihan *lifeskill* dan pelatihan kesenian diberikan pihak Kemenag sebagai wujud tanggung jawab pemerintah terhadap lembaga pesantren.

Begitu juga di wilayah Provinsi Kalimantan Tengah, menurut H. Yusi Abdian (Kepala Seksi Pondok Pesantren pada Bidang PAIS Kementerian Agama Provinsi Kalteng), kiai Harmain adalah pimpinan pondok pesantren yang aktif berkomunikasi dengan pihak Kemenag. Ia sering *sharing* baik secara formal maupun informal terkait dengan kegiatan Pondok Pesantren Hidayatul Insan. Selain itu, dari 71 pesantren yang ada di Kalimantan Tengah, Pondok Pesantren HI adalah pesantren yang paling aktif mengikuti dan berkontribusi pada program-program Kemenag seperti kegiatan Musabaqah Qira'atul Kutub (MQK) tingkat nasional, Pekan Olahraga dan Seni antar Pondok Pesantren (POSPENAS), Perkemahan Pramuka Santri Nusantara (PPSN), Beasiswa Santri Berprestasi. Kiai Harmain sangat responsif dan cepat menindaklanjuti terhadap kegiatan-kegiatan tersebut.

## 6. Efek/Hasil

Komunikasi kiai dengan berbagai bentuknya dalam upaya mengintegrasikan budaya Dayak dan budaya pesantren di Pondok Pesantren Hidayatul Insan mendapat tanggapan dan sikap yang berbeda

di antara para pengelola dan ustadz/ah yang ada di pesantren. Ada yang setuju dan ada pula kontra.

Secara umum, segala keputusan kiai meyangkut persoalan-persoalan Pondok Pesantren Hidayatul Insan dapat diterima oleh semua warga pesantren. Hal ini disebabkan kiai memiliki otoritas mutlak untuk menentukan arah kebijakan pesantren. Adanya diskusi dan tukar pendapat dalam rapat-rapat pimpinan pesantren adalah untuk memberikan masukan dan pertimbangan, sedangkan keputusan akhir merupakan hak prerogatif kiai.

Di sisi lain, komunikasi kiai dengan kepala-kepala lembaga yang ada di Pondok Pesantren Hidayatul Insan yang notabene adalah keluarga/saudara terkesan satu arah dan bersifat otoriter. Sehingga terkadang ada sikap yang berbeda pendapat (kontra) dengan komunikasi kiai. Sedangkan dengan para ustadz dan pengurus pesantren lainnya selalu mengedepankan diskusi sehingga terkesan lebih demokratis.

Efek lainnya dari komunikasi kiai terkait integrasi budaya adalah terjadinya perubahan persepsi tentang budaya Dayak. Menurut kiai, warga pesantren secara keseluruhan harus memahami dengan baik budaya masyarakat Dayak. Dahulu kebanyakan persepsi orang, Dayak adalah masyarakat udik yang terbelakang, arogan dan tidak berbudaya. Tetapi sesungguhnya, masyarakat Dayak adalah masyarakat yang sangat berbudaya, menjunjung tinggi nilai-nilai kebenaran, kebersamaan, bahkan mereka memiliki hukum adat sendiri yang mengatur pola kehidupan masyarakat Dayak hingga sekarang. Komunikasi kiai terkait integrasi budaya terhadap warga pesantren setidaknya telah merubah persepsi warga pesantren dan bagi masyarakat luas tentang keberadaan budaya Dayak yang sesungguhnya.

Kenyataan terjadinya perubahan persepsi tersebut di atas berdampak pada pola pikir warga pesantren yang konvensional ke arah yang lebih maju. Indikasinya, pesantren mampu berbaur dengan masyarakat Dayak setempat, tidak ada perbedaan perlakuan bagi santri dari suku manapun dan pesantren bahkan menjadikan sebagian budaya Dayak sebagai bagian dari budaya pesantren. Telah terjadi perubahan pola pikir tradisional-fanatis ke modernis-kultural.

Secara keseluruhan efek yang muncul dari adanya komunikasi kiai tentang integrasi budaya Dayak dan budaya pesantren di Pondok Pesantren Hidayatul Insan adalah: *Pertama*, adanya pro dan kontra di antara warga pesantren. Ada yang setuju dan ada pula yang tidak setuju; *Kedua*, perubahan persepsi tentang Dayak dan budayanya. *Ketiga*,

terjadinya perubahan pola pikir tradisional-fanatis ke modernis-kultural. *Keempat*, masuknya budaya Dayak dalam kehidupan pesantren, sehingga terjadi integrasi pada sebagian budaya pesantren.

## 7. Konteks Komunikasi

Konteks komunikasi adalah bagian yang sangat penting dan memainkan peran utama dalam sebuah komunikasi. Keterbukaan iklim Pondok Pesantren Hidayatul Insan baik dari aspek tempat maupun sistem sosial menjadikan komunikasi kiai menjadi sangat cair di kalangan warga pesantren dan juga masyarakat sekitar pesantren.

Secara hierarki kepemimpinan, kiai adalah pimpinan tertinggi di Pondok Pesantren Hidayatul Insan, tetapi para penanggung jawab lembaga di pesantren ini semuanya terdiri dari saudara-saudaranya. Komunikasi pun bisa menjadi tidak terlalu formal, tetapi lebih pada aspek kekeluargaan sehingga berdampak pada efektivitas dan efisiensi upaya-upaya komunikasi. Di internal pondok pesantren, kiai adalah sosok yang sangat dipercaya, dihargai ucapan dan tindakannya. Kondisi ini menjadikan komunikasi linier menjadi sangat mudah dan selalu mendapatkan respon positif dari semua warga pondok pesantren.

Sebagaimana observasi pada saat kiai memberi arahan kepada santri untuk persiapan sebuah acara. Semua santri sangat perhatian dan fokus dengan apa yang disampaikan kiai. Semua mendengarkan dengan seksama, dan tidak ada yang ribut. Konteks kharisma kiai sangat membantu efektivitas komunikasi.

Begitu juga dengan peran kiai di luar pondok pesantren yang aktif berkiprah di masyarakat luas, dapat memfasilitasi komunikasi yang efektif dan efisien terhadap banyak kalangan di luar pesantren. Berdasarkan data dokumentasi, dalam organisasi kemasyarakatan, kiai Harmain pernah aktif menjadi anggota Forum Komunikasi Umat Beragama Kota Palangka Raya periode tahun 2006-2010 dan menjadi wakil ketua pada organisasi tersebut periode tahun 2010-2015. Selain itu, ia juga menjadi pernah menjadi Wakil Ketua Tanfiziyyah Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama Kota Palangka Raya periode tahun 2004-2009. Aktif juga menjadi anggota di Pengurus Wilayah Nahdlatul Ulama Provinsi Kalimantan Tengah periode 2016-2019. Selain kesibukannya menjadi pimpinan pesantren, kiai Harmain sekarang statusnya adalah aktif menjadi Ketua Komisi Pemilihan Umum (KPU) Provinsi Kalimantan Tengah periode 2019 – 2022.

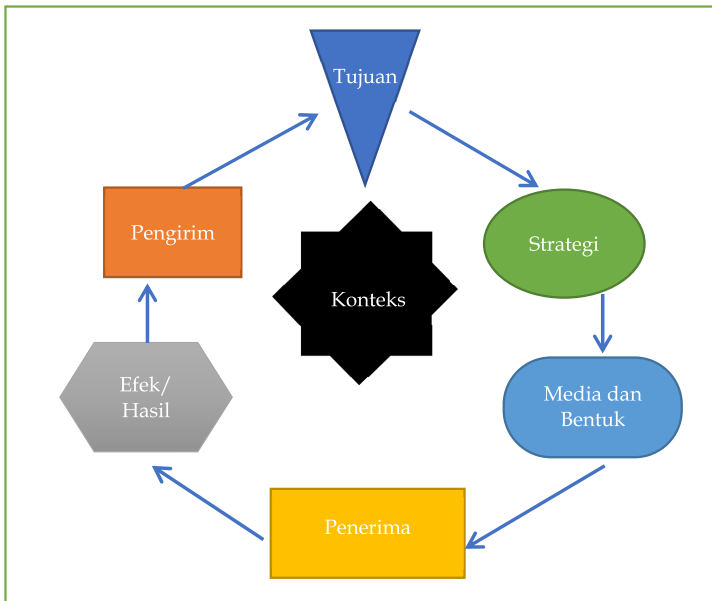
Paparan tersebut menunjukkan bahwa konteks komunikasi kiai sangat dipengaruhi oleh status sosial dan perannya sebagai pimpinan

Pondok Pesantren Hidayatul Insan, iklim pesantren yang inklusif, tingkat kepercayaan ustadz/ah dan santri serta peranannya di masyarakat luas. Hal ini membawa dampak yang sangat positif terhadap upaya-upaya komunikasi kiai yang efektif dan efisien.

### C. Kekhasan Komunikasi Kiai

Kajian tentang pola komunikasi kiai dalam mengintegrasikan budaya pesantren dan budaya Dayak di Pondok Pesantren Hidayatul Insan Kota Palangka Raya sebagaimana uraian sebelumnya merupakan konsep pola komunikasi efektif. Pola konseptual yang khas dan menjelaskan proses-proses komunikasi dirumuskan dengan adanya pengirim, tujuan komunikasi, strategi komunikasi, media dan bentuk pesan, penerima, efek atau hasil dan, konteks komunikasi. Keseluruhan kajian tentang pola komunikasi juga diklasifikasi dalam perspektif individu dan perspektif organisasi.

Untuk lebih mudah dipahami tentang pola komunikasi efektif tersebut dapat divisualisasikan sebagaimana gambar berikut.



**Bagan 10**  
**Pola Komunikasi Efektif Hoy dan Miskel<sup>287</sup>**

<sup>287</sup> Pola Komunikasi Efektif diadaptasi dari Wayne K Hoy & Cecil G. Miskel dalam buku *Educational Administration*. Terj. Daryatno & Rianayati K. Pancasari. 2013, 581.

Kekhasan konsep pola komunikasi kiai dalam mengintegrasikan budaya pesantren dan budaya Dayak di Pondok Pesantren Hidayatul Insan Fii Ta'limiddin Kota Palangka Raya, dikemukakan dalam beberapa aspek berikut.

### 1. Pengirim

Proses komunikasi melibatkan adanya pengirim pesan yang seringkali juga disebut sumber, komunikator, penutur, dan pemberi isyarat. Temuan di lapangan menunjukkan bahwa elemen pengirim sebagai bagian dari proses komunikasi dalam konteks integrasi budaya pesantren dan budaya Dayak diungkap bahwa kiai sebagai *leader* di Pondok Pesantren Hidayatul Insan bertindak sebagai pengirim/komunikator/sumber utama dalam menyampaikan pesan dalam konteks integrasi budaya. Sedangkan pengelola lembaga, guru (ustadz/ah) dan juga santri dapat bertindak sebagai pengirim/sumber pendukung untuk menyampaikan pesan yang tidak bisa langsung disampaikan oleh kiai (sebagai penyambung lidah kiai).

Komunikasi kiai tentang integrasi budaya dilakukan pada berbagai kegiatan rapat formal yang dilakukan di lingkungan pesantren. Komunikasi juga dilakukan pada saat menjadi narasumber pengajian kitab, saat mengajar di kelas, dan juga saat memberikan arahan-arahan/sambutan pada acara-acara tertentu yang dilaksanakan di pesantren.

### 2. Tujuan Komunikasi

Tujuan komunikasi kiai dalam konteks integrasi budaya pesantren dan budaya Dayak adalah: *pertama*, untuk memberikan informasi kepada pihak-pihak, mencoba mengubah persepsi (*opinion change*) dan menciptakan kesamaan pemahaman bagi warga pesantren tentang kearifan lokal suku Dayak. *Kedua*, komunikasi kiai bertujuan untuk saling bertukar informasi dengan banyak pihak. *Ketiga*, untuk mengembangkan rencana-rencana konstruktif bagi integrasi budaya di pesantren. *Keempat*, menggerakkan bawahan dan pemberian instruksi untuk bertindak. *Kelima*, untuk memudahkan dalam mengorganisir sumber-sumber daya manusia yang ada di pesantren dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien.

### 3. Strategi Komunikasi

Aspek strategi komunikasi kiai dalam mengintegrasikan budaya pesantren dan budaya Dayak adalah bahwa kiai melakukan ragam strategi komunikasi dalam upaya memformulasi integrasi budaya di Pondok

Pesantren Hidayatul Insan hingga aktualisasinya. Strategi komunikasi tersebut adalah menyampaikan ide, komunikasi melalui komunitas/paguyuban, menyimak dan mendengarkan suara bawahan, meminta saran dan masukan dari internal pesantren maupun pihak eksternal, mengkaji ulang berbagai pendapat, melakukan diskusi, memperhatikan dan mempertimbangkan segala sesuatunya berdasarkan sudut pandang penerima dan mengeluarkan kebijakan-kebijakan.

#### 4. Media dan Bentuk Komunikasi

Proses komunikasi juga tidak terlepas dari media yang digunakan dalam berkomunikasi serta berbagai bentuk komunikasi. Media dan bentuk komunikasi kiai dalam mengintegrasikan budaya pesantren dan budaya Dayak di Pondok Pesantren Hidayatul Insan adalah melalui tatap muka (*face- to face*) atau komunikasi secara langsung. Ia juga menggunakan media elektronik/media sosial berupa telepon, *SMS*, *Facebook*, dan *Whatsapp*. Media tulisan seperti memo, selebaran, spanduk dan surat-surat juga biasa digunakan dalam berkomunikasi.

Adapun bentuk komunikasi kiai dicirikan dengan beberapa hal, yaitu bahwa kiai memiliki suara bass yang nyaring dan jelas terdengar, ia menggunakan bahasa Indonesia, terutama dalam bahasa tulisan dan juga komunikasi formal, sesuai situasi dan kondisi kiai juga menggunakan bahasa Arab, bahasa Inggris, bahasa Banjar dan bahasa Dayak dalam berkomunikasi, pesan yang disampaikan sistematis dan mudah dimengerti, dan pesan yang disampaikan cenderung singkat dan dapat tetapi substantif serta tidak bertele-tele.

#### 5. Penerima

Penerima sebagai sasaran pesan dari komunikasi kiai adalah orang-orang yang membaca, mendengar dan menyimak, mengontruksi makna dan menginterpretasi pesan-pesan yang disampaikan. Penerima pesan dari komunikasi kiai terdiri dari banyak elemen. Mereka adalah orang-orang yang tergabung dalam Yayasan Pondok Pesantren Hidayatul Insan, kepala lembaga pendidikan seperti kepala madrasah, para pengajar, penanggung jawab pada unit-unit kegiatan santri, semua santriwan santriwati, pemerintah dan juga masyarakat secara umum.

#### 6. Efek atau Hasil

Aspek efek atau hasil komunikasi kiai dalam mengintegrasikan budaya pesantren dan budaya Dayak di Pondok Pesantren Hidayatul Insan adalah: *pertama*, terjadi pro dan kontra pandangan di antara warga



pesantren tentang integrasi budaya. *Kedua*, perubahan persepsi warga pesantren tentang Dayak dan budayanya. *Ketiga*, terjadinya perubahan pola pikir tradisionalis-fanatis ke modernis-kultural, dan terjadi integrasi budaya pada organisasi.

## 7. Konteks Komunikasi

Konteks merupakan elemen penting komunikasi yang sangat memengaruhi efektivitas dan efisiensi komunikasi. Dari banyak hal yang terkait dengan konteks komunikasi, terdapat empat hal penting yang menjadikan komunikasi kiai menjadi efektif dan efisien. *Pertama*, status sosial dan peran kiai sebagai pimpinan pesantren. *Kedua*, iklim pesantren yang inklusif. *Ketiga*, tingkat kepercayaan ustadz/ah dan santri terhadap kiai sebagai pimpinan pondok pesantren. *Keempat*, peranan kiai dalam masyarakat Kota Palangka Raya.

Ringkasan kekhasan komunikasi kiai dalam mengintegrasikan budaya pesantren dan budaya Dayak di Pondok Pesantren Hidayatul Insan Kota Palangka Raya dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 6  
Pola Komunikasi Kiai dalam Mengintegrasikan Budaya Pesantren dan Budaya Dayak di Pondok Pesantren Hidayatul Insan Kota Palangka Raya

No	Elemen	Temuan
1	Pengirim	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiai sebagai pengirim/sumber utama.</li> <li>- Pengelola lembaga, guru (ustadz/ah), santri sebagai pengirim/sumber pendukung.</li> <li>- Komunikasi dilakukan melalui kegiatan rapat-rapat, pengajian kitab, pembelajaran di kelas dan pengarahan.</li> </ul>
2	Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memberikan informasi, mengubah persepsi (<i>opinion change</i>) dan menciptakan kesamaan pemahaman tentang budaya lokal.</li> <li>- Bertukar informasi dengan banyak pihak.</li> <li>- Mengembangkan rencana-rencana.</li> <li>- Menggerakkan bawahan dan pemberian instruksi untuk bertindak.</li> <li>- Mengorganisir sumber-sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien.</li> </ul>
3	Strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menyampaikan ide</li> <li>- Komunikasi melalui komunitas/ paguyuban</li> <li>- Menyimak dan mendengarkan suara bawahan</li> <li>- Meminta saran dan masukan internal dan eksternal</li> <li>- Mengkaji ulang pendapat</li> <li>- Melakukan diskusi</li> <li>- Pertimbangan perspektif penerima</li> <li>- Mengeluarkan kebijakan</li> </ul>

No	Elemen	Temuan
4	Media	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tatap muka (<i>face- to face</i>) atau komunikasi secara langsung</li> <li>- Media elektronik/media sosial berupa telepon, SMS, Facebook, dan Whatshapp</li> <li>- Media tulisan seperti memo, selebaran, spanduk dan surat-surat</li> </ul>
5	Bentuk	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiai memiliki suara yang nyaring dan jelas</li> <li>- Menggunakan bahasa Indonesia, terutama dalam bahasa tulisan dan juga komunikasi formal</li> <li>- Sesuai situasi dan kondisi juga menggunakan bahasa Arab, bahasa Inggris, bahasa Banjar dan bahasa Dayak.</li> <li>- Pesan yang disampaikan sistematis dan mudah dimengerti</li> <li>- Pesan singkat, substantif dan tidak bertele-tele</li> </ul>
6	Penerima	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elemen penerima komunikasi yaitu pihak yayasan, kepala lembaga pesantren, ustadz/ah, ketua unit kegiatan santri, santri, pemerintah dan masyarakat.</li> <li>- Persepsi warga pesantren secara umum terhadap kredibilitas (kebisaan dipercaya) seorang kiai dalam semua ucapan dan tindakan telah menanamkan jiwa "<i>sam'an wa tha'atan</i>" (mendengar dan patuh) terhadap apa saja yang dikatakan kiai.</li> </ul>
7	Efek/Hasil	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya pro dan kontra di antara warga pesantren</li> <li>- Perubahan persepsi tentang Dayak dan budayanya</li> <li>- Terjadi perubahan pola pikir tradisional-fanatis ke modernis-kultural</li> <li>- Terjadi integrasi budaya pada organisasi</li> </ul>
8	Konteks	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Status sosial dan peran kiai sebagai pimpinan pesantren</li> <li>- Iklim pesantren yang inklusif</li> <li>- <i>Trust</i>/tingkat kepercayaan ustadz/ah dan santri</li> <li>- Peranan kiai di masyarakat luas</li> </ul>

Kekhasan pola komunikasi kiai dalam mengintegrasikan budaya pesantren dan budaya Dayak di Pondok Pesantren Hidayatul Insan, baik dari perspektif individu maupun organisasi dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 7**  
**Pola Komunikasi Kiai dari Perspektif Individu**  
**dan Organisasi**

No	Aspek Komunikasi Kiai	Temuan
1	Perspektif Individu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiai sebagai sumber utama</li> <li>- Menyampaikan ide</li> <li>- Mengeluarkan kebijakan</li> <li>- Menggunakan bahasa yang variatif (bahasa Indonesia, Arab, Inggris, Banjar dan Dayak)</li> <li>- Cenderung otoriter terutama terhadap keluarga</li> <li>- Berlandaskan nilai-nilai agama</li> <li>- Penerimaan yang “<i>sam’an wa tha’atan</i>” (mendengar dan patuh)</li> </ul>
2	Perspektif Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya struktur organisasi pesantren yang dapat menjadi sumber pendukung bagi komunikasi kiai</li> <li>- Bertukar informasi dengan anggota organisasi</li> <li>- Menggerakkan bawahan untuk bertindak</li> <li>- Mengorganisir SDM dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien</li> <li>- Menggunakan bahasa Indonesia, terutama dalam bahasa tulisan dan komunikasi formal.</li> <li>- Komunikasi yang kooperatif</li> <li>- Berlandaskan nilai-nilai agama</li> </ul>



## BAB IX

## KOMITMEN INTEGRASI BUDAYA PESANTREN

Komitmen merupakan salah satu elemen penting kepemimpinan. Komitmen memiliki unsur sosial kultural yang kental dan melibatkan kebiasaan bersama sebagai cara hidup dari suatu organisasi dan bersama-sama menuju capaian misi dan tujuan organisasi. Unsur sosial ini menghubungkan pemimpin dan orang yang dipimpin untuk secara bersama-sama memadukan tekad membawa organisasi ke arah keberhasilan dan kemajuan.

Kiai sebagai *leader* di pesantren memiliki tanggung jawab besar terhadap semua unsur organisasi pesantren, termasuk upaya mengembangkan budaya pesantren yang berkembang. Komitmen merupakan faktor penting yang meneguhkan kiai dan orang yang dipimpin dalam pesantren menjalani tanggung jawab kepemimpinan yang diembannya.

Ada 10 (sepuluh) indikator komitmen kepemimpinan kiai yang akan dideskripsikan pada pembahasan berikut. Kesepuluh komitmen kepemimpinan kiai dalam konteks mengintegrasikan budaya pesantren dan budaya Dayak di Pondok Pesantren Hidayatul Insan Kota Palangka Raya akan dipaparkan dalam 5 (lima) nilai personalitas kiai, yaitu: *Pertama*, keteladanan (*model the way*) terdiri dari kemampuan klarifikasi potensi diri dan keselarasan tindakan dengan nilai-nilai bersama; *Kedua*, menginspirasi visi bersama (*inspire a shared vision*), terdiri dari membayangkan masa depan dan melibatkan orang lain; *Ketiga* menantang peluang (*challenge the process*), terdiri dari komitmen mencari peluang dengan mencari inovatif untuk berubah dan berkembang dan eksperimen dengan berani mengambil resiko; *Keempat*, mengaktifkan orang lain untuk bertindak (*enable other to act*), terdiri komitmen mendorong kolaborasi/kerjasama dengan mempromosikan tujuan-tujuan kooperatif dan membangun kepercayaan, juga komitmen menguatkan yang lain; *Kelima* meneguhkan hati (*encourage the heart*), terdiri dari kesadaran terhadap kontribusi orang lain dengan menunjukkan apresiasi bagi keunggulan individu, dan kebiasaan merayakan nilai-nilai dengan semangat komunitas.

## A. Keteladanan (*Model the Way*)

Nilai personal yang utama dalam komitmen kepemimpinan adalah keteladanan. Komitmen kepemimpinan dapat ditunjukkan seorang pemimpin dengan keteladanan. Keteladanan berarti mampu menjadi model, menemukan potensi dengan mengklarifikasi nilai-nilai diri (*clarify values*) seperti sikap kesantunan dan menghargai orang lain, sikap keterbukaan serta mampu menyelaraskan tindakan dengan nilai-nilai bersama yang telah disepakati organisasi.

### 1. Klarifikasi Potensi Diri

Sebagaimana lazimnya sebuah kota, Kota Palangka Raya dihuni oleh penduduk yang memiliki tingkat pluralitas dan heterogenitas yang tinggi dari sisi etnis, agama dan budaya yang beragam. Berdasarkan data kantor Badan Pusat Statistik kota Palangka Raya tahun 2000 tertulis bahwa dari segi etnisitas, penduduk Kota Palangka Raya didominasi oleh suku Dayak, yaitu suku asli Kalimantan Tengah (yang terakumulasi dari rumpun Ngaju, Dayak Sampit, Bakumpai, Katingan dan Maanyan yang berjumlah 34,82%). Selanjutnya disusul oleh migran suku-suku lain seperti Banjar, Jawa, Batak, Madura dan suku-suku lainnya di Indonesia. Terkait dengan hal tersebut, maka sikap saling menghargai dan toleransi budaya sangat diperlukan dalam pergaulan sehari-hari.

Keluarga besar kiai Harmain sebagai “tamu” yang hadir di tengah-tengah komunitas masyarakat Dayak Palangka Raya, mampu beradaptasi dengan budaya masyarakat setempat, mengenal serta mempelajari budaya tradisional dan berusaha untuk bisa beradaptasi secara cepat. Selain itu sebagai warga pendatang sudah sewajarnya jika kiai Harmain sangat menghormati budaya masyarakat setempat sebagaimana pepatah mengatakan “Di mana bumi dipijak di situ langit dijunjung”, terlebih lagi masyarakat Dayak setempat memiliki filosofi budaya *Huma Betang* atau asas kekeluargaan yang di dalamnya sangat menghargai kesetaraan, persaudaraan, kekerabatan, *Belom Bahadat* atau tata krama dan *Hapakat Basara* atau musyawarah. Jika tidak menghargai budaya setempat jangan harap akan diterima dengan baik oleh masyarakat di mana pun berada.

Kiai Harmain mempelajari secara khusus dan cepat tentang budaya Dayak dengan banyak bergaul bersama teman-teman setempat serta membaca buku-buku tentang budaya etnik Dayak meski pun tidak secara mendalam. Pengetahuan-pengetahuan budaya lokal menjadi modal dasar dalam melakukan syiar, maka dari itu kemampuan beradaptasi dengan budaya Dayak membuat pergaulan kiai cukup luas dengan masyarakat

berbagai lapisan di Kota Palangka Raya, juga peran serta aktif di berbagai organisasi kemasyarakatan membuat warga setempat mengenal kiai Harmain sebagai seorang sosok yang *low profile* atau rendah hati. Sikap kiai yang mau mengenal dan mempelajari budaya Dayak adalah bagian dari klarifikasi potensi diri. Hidup dan bertahan di suatu komunitas yang bukan menjadi komunitasnya sebagai *newcomer* membutuhkan adaptasi yang cepat. Kalau tidak demikian, maka dapat dipastikan tidak akan mampu bertahan.

Kiai Harmain memiliki kemampuan bertutur kata bahasa Dayak, meskipun tidak terlalu fasih. Ia berasal dari suku Banjar, namun tetap menggunakan bahasa Dayak dalam bertutur kata dengan masyarakat setempat. Sikap toleran terhadap suku setempat terlihat dari santunnya kiai bersosialisasi dan menghargai budaya Dayak serta mampu menempatkan diri dengan baik. Kepada siapa saja kiai Harmain bertegur sapa dan masyarakat lokal mengenal kiai Harmain sebagai sosok pribadi rendah hati, kharismatik, humanis, toleran, mudah bergaul dengan siapa saja dan berbudi pekerti. Selain itu penduduk di lingkungan Pondok Pesantren Hidayatul Insan setempat juga mengenal kiai Harmain sebagai sosok santun, baik budi pekertinya dan suka menolong. Meskipun sebagai pemilik pondok pesantren besar serta pergaulannya yang luas dari berbagai kalangan, tetapi kiai Harmain tidak bersikap sombong dan mau bergaul dengan siapa saja.

Sikap inklusif juga ditunjukkan kiai, baik dalam pergaulan secara personal maupun secara kelembagaan. Dalam kesehariannya, kiai banyak bergaul dengan berbagai kalangan masyarakat. Kiai tidak memilih dan memilah dalam hal berteman. Sebagai orang yang tidak hanya aktif di dunia pesantren, kiai Harmain memiliki banyak relasi dengan para pejabat daerah baik di lingkungan pemerintah daerah maupun pemerintah provinsi, tokoh agama (baik muslim maupun non muslim), tokoh masyarakat, tokoh adat, politikus, cendekiawan dan juga masyarakat biasa. Kiai tidak membedakan satu dengan yang lainnya dalam hal berteman dan bergaul.

Sikap inklusif tersebut dapat dilihat secara kasat mata di mana lingkungan pesantren membaur dengan lingkungan masyarakat. Tidak ada sekat-sekat khusus yang memisahkan antara pesantren dan rumah masyarakat. Pada jam-jam tertentu, warga pesantren dapat berinteraksi langsung dengan warga sekitar. Pada jam istirahat belajar, santri biasanya berbelanja di warung-warung masyarakat sekitar pesantren. Begitu pula pada saat mandi dan mencuci di sungai, para santri membaur dengan

warga masyarakat yang juga mandi dan mencuci di sungai, sehingga tidak nampak terlihat perbedaan antara santri dan yang bukan santri. Begitu juga dengan rumah kiai, berada di satu area dengan perumahan penduduk. Tidak ada pagar rumah yang memungkinkan siapa saja dapat bertamu ke rumah kiai.

Kesan inklusif sangat dapat dirasakan mengingat Pondok Pesantren Hidayatul Insan ini berbeda dengan kebanyakan pesantren lainnya. Area pesantren menyatu dengan permukiman penduduk tanpa batas. Berbeda dengan pesantren lain yang memilih tempat menyendiri atau agak jauh dari permukiman masyarakat, dipagari tembok beton yang memisahkan warga pesantren dengan dunia luar serta terisolir dari hiruk pikuk kehidupan dunia luar pesantren.

Begitu juga dengan personal kiai yang santun (halus dan baik budi bahasanya). Kiai juga memiliki sifat inklusif dalam pergaulan terhadap segala lapisan masyarakat baik terhadap warga pesantren, warga di lingkungan pesantren maupun terhadap masyarakat Kota Palangka Raya secara umum. Kiai tidak pernah membedakan status dan strata sosial orang lain dalam berteman dan bergaul di masyarakat luas.

## **2. Keselarasan Tindakan dengan Nilai-nilai Bersama**

Selain klarifikasi nilai-nilai dan potensi diri, aspek penting dari keteladanan adalah keselarasan tindakan dengan nilai-nilai bersama antara keislaman dan budaya lokal daerah. Di antara keteladanan kiai dalam konteks integrasi budaya Dayak dan pesantren adalah sebagai berikut.

### **a. Memakai Baju Corak Khas Dayak Kalteng**

Pakaian adalah bagian dari budaya. Masyarakat Dayak di Kalimantan Tengah tidak terkecuali di Kota Palangka Raya memiliki pakaian khas daerah, baik pakaian adat maupun pakaian formil berupa Benang Bintik batik khas Kalimantan Tengah.

Salah satu bentuk integrasi budaya pesantren dan budaya Dayak dalam konteks ini adalah kebijakan pimpinan Pondok Pesantren Hidayatul Insan untuk menggunakan pakaian khas daerah bagi seluruh warga pesantren. Pakaian batik bercorak Dayak ini digunakan warga pesantren mulai dari kiai, ustadz/ustadzah dan santri sebagai seragam.

Pada setiap hari Rabu dan Kamis, semua santri menggunakan pakaian seragam berupa pakaian batik khas daerah Kalimantan Tengah warna biru bercorak “Batang Garing” dipadankan dengan celana/rok panjang dan memakai peci hitam bagi santri laki-laki dan berkerudung



warna putih bagi santri perempuan. Begitu juga dengan ustad/ustadzah, pegawai administrasi pesantren dan bahkan kiai, juga memakai pakaian batik khas daerah Kalimantan Tengah meskipun berbeda warna dan motifnya dari apa yang dipakai santri. Warga pesantren pada hari tersebut menggunakan pakaian bernuansa khas daerah.

Selain batik seragam khas Dayak Kalimantan Tengah yang digunakan pada setiap hari Rabu dan Kamis, kiai juga memiliki pakaian Benang Bintik, batik khas Kalimantan Tengah lengkap dengan Lawung atau penutup kepala dalam berbagai warna serta corak. Baju-baju tersebut digunakan pada saat mengajar, acara-acara formal bahkan untuk kegiatan beribadah sholat.

Meskipun demikian, kiai Harmain mampu mengkondisikan etika berpakaian yang harus ia kenakan dalam berbagai kesempatan, suasana dan kondisi. Misalnya, kiai tetap menggunakan pakaian kebesaran seorang ulama yakni pakaian gamis dan sorban bila mengisi kegiatan ceramah keagamaan di luar pesantren atau menggunakan pakaian batik Benang Bintik khas Kalimantan Tengah saat kegiatan formal di pemerintahan, kedinasan, atau kegiatan acara masyarakat Dayak.



Gambar 2  
Kiai Harmain Saat Menggunakan Pakaian Benang Bintik  
Bernuansa Motif Khas Dayak

Menurut kiai Harmain, menggunakan batik khas Dayak Kalimantan Tengah dapat lebih mendekatkan diri dengan budaya masyarakat Dayak, menghilangkan sekat-sekat lintas etnis, budaya dan agama. Selain itu, juga memberi contoh bagi para santri agar mereka juga terbiasa, menyenangi dan mencintai budaya daerah tempat tinggal, meskipun sebagian dari para santri bukan berasal dari etnis Dayak.

Kebiasaan kiai menggunakan pakaian bercorak khas Dayak Kalimantan Tengah baik pada saat di pesantren ataupun di luar pesantren menunjukkan keselarasan tindakan dengan nilai bersama yang telah disepakati dalam konteks berpakaian. Kiai mampu menjadi contoh bagi para ustadz, santri dan warga pesantren lainnya dalam hal memakai pakaian yang mengintegrasikan pakaian budaya daerah dan pakaian yang biasa digunakan di dunia pesantren (pakaian syar'i). Bagi warga Pondok Pesantren Hidayatul Insan, memakai pakaian bercorak khas Dayak bukanlah sesuatu yang aneh, tetapi sudah menjadi kebiasaan bersama dan sudah menjadi budaya pesantren dalam hal berpakaian.

b. Penggunaan Bahasa Dayak

Budaya Dayak lainnya yang sudah menjadi kebiasaan pesantren adalah bahasa, yakni bahasa Dayak. Walaupun para santri berasal dari berbagai etnis seperti Banjar, Jawa, Dayak dan lain-lain tetapi bahasa Dayak juga digunakan warga pesantren.

Sebagai penghormatan terhadap budaya daerah dalam konteks bahasa, maka bahasa Dayak dimasukkan dalam kurikulum pesantren. Tujuannya adalah agar para santri juga dapat berkomunikasi dengan menggunakan bahasa Dayak yang mayoritas digunakan masyarakat Kota Palangka Raya.

Kiai Harmain belajar bahasa Dayak secara otodidak. Alasan kiai dalam mempelajari bahasa setempat adalah agar mudah berkomunikasi dengan masyarakat sekitar ataupun di luar pesantren yang kebanyakan merupakan masyarakat lokal pengguna bahasa Dayak Ngaju, minimal memahami walaupun tidak lancar menuturkan dan terbiasa mendengarkan bahasa Dayak agar dapat memudahkan urusan-urusan pesantren.

Penggunaan bahasa Dayak di lingkungan pesantren juga dilakukan oleh kiai. Pada waktu-waktu tertentu, kiai menggunakan bahasa Dayak, misalkan pada saat kiai menyampaikan sambutan dalam acara peringatan Isra Mi'raj Nabi Muhammad SAW di lingkungan Pondok Pesantren Hidayatul Insan. Kiai Harmain menyampaikan sambutan dengan menggunakan tiga bahasa yakni bahasa Indonesia, bahasa Banjar dan

juga bahasa Dayak. Selain itu pada saat kegiatan di luar pesantren, kiai juga terbiasa berkomunikasi dengan bahasa Dayak terutama bila lawan bicaranya adalah orang Dayak.

Pemaparan di atas menunjukkan bahwa sikap dan tindakan kiai mampu menjadi *model the way* (teladan) bagi warga pesantren dalam konteks mengintegrasikan budaya Dayak dengan budaya pesantren. Kiai sangat adaptif terhadap budaya masyarakat lokal dan memasukkan budaya Dayak tersebut ke dalam budaya pesantren. Kebijakan kiai yang berusaha mengintegrasikan nilai-nilai budaya Dayak ke dalam budaya pesantren disertai dengan sikap dan tindakan kiai dalam memberi contoh atau teladan agar nilai-nilai budaya yang sesuai dengan keislaman mampu diinternalisasikan oleh semua warga pesantren.

c. Menggunakan Ornamen Bernuansa Dayak sebagai Hiasan di Pesantren dan Identitas

Salah satu nilai bersama yang disepakati warga pesantren dalam konteks integrasi budaya lokal adalah penggunaan ornamen atau hiasan bercorak budaya Dayak. Hiasan-hiasan sebagian dinding kelas, kantor dan gerbang pesantren didesain dengan nuansa ornamen Dayak.

Pada beberapa tempat di lingkungan Pondok Pesantren Hidayatul Insan, terdapat hiasan bentuk telabang khas Dayak di pagar masuk madrasah aliyah. Pada ornamen tersebut terdapat logo Pondok Pesantren Hidayatul Insan disertai tulisan Arab dan juga tulisan berbahasa Indonesia.



Gambar 3  
Hiasan di Pagar Pesantren “Ornamen Telabang Khas Dayak”

Selain sebagai hiasan, corak khas Dayak juga digunakan para santri sebagai lambang identitas perkumpulan internal. Sebagai contoh, logo komisariat santri Pondok Pesantren Hidayatul Insan Hidayatul Insan Angkatan 2019 yang menggunakan gambar bercorak khas Dayak dengan tulisan “D’Change” sebagai moto dan tulisan Arab yang menunjukkan tahun angkatan.



Gambar 4  
Logo Komisariat Santri Pondok Pesantren Hidayatul Insan Angkatan 2019  
dengan Corak Khas Dayak

- d. Integrasi Kawasan DAS (Daerah Aliran Sungai): Pesantren Pinggir Sungai Sebagai Ciri Khas

KH. Ahmad Sanusi Ibrahim sebagai salah satu pengasuh yayasan dan pendiri Pondok Pesantren Hidayatul Insan mengatakan bahwa lokasi Pondok Pesantren Hidayatul Insan yang berada di pinggir sungai Kahayan menjadi ciri khas tersendiri. Pesantren ini didirikan di pinggir sungai sebagai adaptasi terhadap masyarakat setempat (Dayak) yang terbiasa tinggal di daerah aliran sungai (DAS) dengan tujuan awal untuk mengajari para muallaf dan juga anak-anak masyarakat Dayak yang ada di daerah itu. Kebetulan penduduk lokalnya banyak hidup dan menetap di pinggir sungai seperti kebiasaan masyarakat asal yang tinggal di pinggir sungai. H. Riduan Syahrani salah satu tokoh masyarakat Kalimantan Tengah juga menguatkan hal tersebut “Pesantren Pinggir Sungai” menjadi salah satu karakteristik Pesantren Hidayatul Insan ini.

Konsekuensi dari area pondok pesantren yang berada di pinggir sungai adalah bisa terdampak banjir apabila sungai sedang pasang (meluap) dan hal ini selalu terjadi setiap tahun. Musim hujan dengan durasi yang cukup lama ataupun air pasang yang datang dari hulu sungai Kahayan menyebabkan debit air meninggi hingga terjadi banjir dan menggenangi area pesantren.

Meskipun pondok pesantren berkembang cukup pesat dan sudah memiliki lahan di daerah yang lebih baik dan strategis, tetapi hingga saat ini kiai tidak mau memindahkan lokasi pesantren dan tetap mempertahankan lokasi yang lama. Berdasarkan data dokumentasi, saat ini Pondok Pesantren Hidayatul Insan memiliki 5 (lima) lokasi yang luas mencapai kurang lebih 17,5 ha. Masing-masing di Pesantren Hidayatul Insan Pusat jalan Sulawesi ( $\pm 4$  ha), Pesantren Hidayatul Insan II Tumbang Rungan ( $\pm 1,5$  ha), Jalan Tingang ( $\pm 3,5$  ha), Jalan Cilik Riwut Km 21 ( $\pm 0,5$  ha) dan Komplek Taruna ( $\pm 7,5$  ha).

Menurut kiai Harmain dari 5 (lima) lokasi yang disebutkan di atas, baru 2 (dua) lokasi yang sudah dibangun pesantren, yaitu Pondok Pesantren Hidayatul Insan pusat di jalan Sulawesi dan Pondok Pesantren Hidayatul Insan II di Desa Tumbang Rungan. Kedua pesantren ini sama-sama berada di pinggir sungai Kahayan. Sementara 3 (tiga) yang lainnya belum didirikan pondok pesantren. Satu dari tiga yang belum dibangun (komplek Taruna) lokasinya juga berada di pinggir sungai. Kiai tetap memilih dan mempertahankan Pondok Pesantren Hidayatul Insan tetap berada di lokasi lama meskipun tempatnya nampak kurang kondusif karena harus berbaur dengan permukiman masyarakat. Kiai berpendapat bahwa Pondok Pesantren Hidayatul Insan telah eksis lebih dari 30 tahun di tempatnya sekarang, dukungan masyarakat sekitar terhadap keberadaan pesantren sangat baik, serta perlunya para santri memiliki peran ganda, yaitu sebagai santri yang sedang belajar sekaligus sebagai anggota masyarakat. Berbaur dengan masyarakat akan menjadikan santri lebih mengerti kehidupan yang sesungguhnya, paham artinya perbedaan untuk saling menghargai dan toleransi.

Mempertahankan lokasi pondok pesantren adalah bagian dari komitmen kiai terhadap tujuan awal didirikannya Pondok Pesantren Hidayatul Insan. Kawasan pesantren yang terintegrasi dan membaur dengan masyarakat lokal menjadikan Pondok Pesantren Hidayatul Insan sebagai pondok pesantren yang inklusif, tidak terisolir dari masyarakat seperti kebanyakan pondok pesantren lainnya.





Gambar 5  
Bangunan Pondok Pesantren Hidayatul Insan Berupa Rumah Panggung  
Berbahan Kayu dan Berada di Pinggiran Sungai

Meskipun kiai merupakan orang “terpandang” di Kota Palangka Raya tetapi dia masih memilih tinggal di lingkungan pondok pesantren yang lokasinya terkesan agak kumuh. Hal ini karena di sekitar pondok pesantren adalah perumahan masyarakat pinggir sungai yang hampir semua bangunannya dari kayu. Akses jalan masuk ke perumahan masyarakat dan pondok pesantren juga terbuat dari jembatan kayu. Alasan kiai untuk tetap tinggal di area pondok pesantren adalah agar selalu bisa bersama-sama santri karena sudah menjadi kewajibannya untuk selalu bisa hadir di tengah-tengah santri. Kedua, tinggal di permukiman padat penduduk menjadikannya lebih dekat dengan masyarakat.

Rumah tempat tinggal kiai terletak di samping kanan gerbang masuk pesantren. Untuk menuju ke rumah harus melalui jalan kecil yang cukup curam dan jembatan kayu. Rumah kayu sederhana ukuran  $\pm 6 \times 10$  meter serta tidak ada perabotan mewah kecuali hanya kursi tamu biasa dan lemari buku, menunjukkan bahwa kiai Harmain adalah sosok sederhana, kharismatik yang berwibawa. Di depan rumah, ada makam ayahnya KH. Ibrahim yang dipagari besi dengan ukuran  $6 \times 6$  meter.

Hal tersebut menguatkan komitmen kiai terhadap integrasi budaya dari aspek integrasi kawasan. Kiai mampu memberikan contoh teladan dengan tetap memilih tinggal di Lingkungan pemukiman padat

penduduk, meskipun bila sang kiai menghendaki, bisa saja memilih tempat tinggal yang lebih kondusif, mengingat selain sebagai pimpinan pesantren, Kiai Harmain juga seorang pejabat publik.

Secara umum, kiai telah menunjukkan komitmen dalam konteks integrasi nilai-nilai budaya Dayak yang diinternalisasikan ke dalam budaya pesantren melalui keteladanan. Kiai memahami betul dirinya adalah pendatang di lingkungan masyarakat yang berpegang teguh terhadap adat istiadat, namun kiai tetap mau mengenal budaya lokal, menghormatinya dan bersifat inklusif terhadap semua lapisan masyarakat. Komitmen tersebut juga ditunjukkan dengan keteladanan di mana sang kiai mampu menjadi model bagi terwujudnya keselarasan tindakan dengan nilai-nilai budaya Dayak dan keislaman yang telah diinternalisasi kepada warga pesantren.

## **B. Menginspirasi Visi Bersama (*Inspire a Shared Vision*)**

Komitmen kepemimpinan dalam perspektif organisasi juga bisa dilihat dari kemampuan pemimpin menjadi inspirator bagi anggota organisasi dalam menentukan arah dan capaian organisasi di masa mendatang. Berangkat dari keinginan, angan-angan, imajinasi hingga visi misi yang terukur tentang masa depan organisasi menjadi tantangan tersendiri bagi seorang pimpinan untuk mewujudkannya. Kemampuan mengorganisir anggota dalam upaya mewujudkan harapan masa depan organisasi juga merupakan bagian dari elemen komitmen kepemimpinan yang perlu untuk ditelisik lebih mendalam.

### **1. Membayangkan Masa Depan**

Latar belakang utama yang menjadi motivasi pendirian Pondok Pesantren Hidayatul Insan pada awalnya adalah karena kondisi kehidupan beragama di Kota Palangka Raya cukup memprihatinkan. Jumlah pemimpin umat dan pemuka agama sangat sedikit. Pola perilaku masyarakat muslim yang kurang islami serta bertentangan dengan norma hukum, seperti senang mabuk-mabukan, perjudian bahkan prostitusi. Visi utama pondok pesantren ketika itu adalah membina generasi muda muslim untuk siap menjadi kader pemimpin umat, menjadi sumber ilmu pengetahuan Islam dengan memadukan iman dan taqwa (Imtaq) dan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (Iptek).

KH Ibrahim, orang tua kiai Harmain membangun pesantren Hidayatul Insan karena minimnya sarana pendidikan agama Islam dan majelis ta'lim di kota ini. Saat itu kota Palangka Raya baru tumbuh dan berkembang.

Pemuka agama sangat sedikit dan kondisi masyarakat muslim yang kurang mendapatkan pengetahuan agama. Berperilaku buruk serta melanggar hukum menjadi tradisi dan hal biasa bagi pemuda setempat.

H. Riduan Syahrani salah seorang pelaku sejarah menceritakan bahwa tempat di mana Pesantren Hidayatul Insan berada sekarang adalah bagian dari kampung Pahandut, sebuah permukiman penduduk masyarakat asli Palangka Raya yaitu masyarakat Dayak Ngaju. Lokasinya yang berada di pinggiran sungai memudahkan akses pihak luar datang ke kampung tersebut. Kemudian masyarakat pendatang yang baru datang pun tinggal di kampung tersebut. Kondisi kehidupan masyarakat sangat tidak agamis. Belum ada pesantren, sekolah agama juga hampir tidak ada, orang-orang yang dianggap ulama sedikit sekali, hingga datangnya KH. Ibrahim yang berdagang ke Palangka Raya dan kemudian menetap dan mendirikan pengajian dan pesantren di wilayah tersebut.

Pada tahun 1987 Pondok Pesantren Hidayatul Insan yang didirikan oleh KH Ibrahim menganut metode pesantren *salafiyah*. Pengajaran di pesantren ini menggunakan sistem klasikal yakni pengkajian kitab-kitab. Hingga awal tahun 1999, sekembalinya kiai Harmain dari belajar di Pondok Modern Gontor, sistem pendidikan di Pesantren Hidayatul Insan mengalami perubahan menjadi kolaborasi sistem khalafi-salafi. Sistem pendidikan yang terinspirasi dari pengalaman kiai saat menimba ilmu di pondok modern Gontor. Dimana penerapan pendidikan di pondok tersebut tak hanya mengajarkan ilmu keislaman saja, tetapi juga mengajarkan hal yang lain pula seperti *leadership*, cara bermasyarakat, wirausaha, dan lain-lain. Sehingga ketika telah menamatkan pendidikan di pondok pesantren, para santri tidak harus menjadi seorang kiai namun menjadi kader-kader umat penuh manfaat. Menurut Kiai Harmain saat itu sistem pendidikan di gontor tersebut sangat cocok dengan visi pondok pesantren Hidayatul Insan sehingga kiai mengusulkan kepada orang tua dan berdiskusi dengan banyak pihak, termasuk kiai Sanusi kakak kandungnya, tokoh masyarakat, departemen agama, untuk mengubah sistem pendidikan pesantren ini dengan model pendidikan Gontor atau mengkolaborasikan antara sistem *khalafi* dan *salafi*. Hingga disepakatilah pengolaborasian sistem pendidikan Gontor dengan sistem pendidikan pondok pesantren Hidayatul Insan saat itu dengan tetap menjaga nilai-nilai salafiyah.

Pada awal perubahan dan pengembangan sistem pendidikan di Pondok Pesantren Hidayatul Insan dengan mengadopsi sistem pendidikan pondok modern Gontor yang telah mendapat restu dan kesepakatan keluarga serta departemen agama saat itu untuk



mengkolaborasikan antara sistem *khalafiah* dan *salafiah*. ini merupakan titik awal perkembangan Pesantren Hidayatul Insan di Kota Palangka Raya. Sebagaimana yang diceritakan kiai Harmain sebagai berikut.

“Setelah menamatkan pendidikan di Gontor, kami (saya) terinspirasi dari cara pendidikan di Gontor yang *kada* (tidak) hanya mengajarkan ilmu, tetapi juga mengajarkan yang lain *kaya* (seperti) leadership, cara bermasyarakat dan lain-lain. Karena menurut kami (saya) tamat belajar di pesantren *tu* (itu) tidak harus jadi kiai, tetapi harus siap menjalankan peran apapun sesuai kemampuan kita, yang penting kita sudah diajarkan banyak hal waktu di pesantren. Ini sangat cocok dengan visi pesantren yang menginginkan lulusannya bisa menjadi kader-kader umat. Karena itu, kami (saya) mengusulkan kepada ayahnda dan berdiskusi dengan banyak pihak, termasuk kanda Sanusi, ke tokoh masyarakat, ke Kemenag -Depag waktu itu - untuk merubah sistem pendidikan pesantren ini dengan sistem atau model Gontor. Dan akhirnya disepakati sistem Gontor itu dengan tetap menjaga nilai-nilai salafiyah”.

Pengembangan pesantren diawali dengan membuka pendidikan diniyah yang kemudian terus berkembang dan mendapat perhatian besar dari masyarakat. Dalam perkembangan berikutnya maka didirikanlah lembaga pendidikan formal yaitu madrasah ibtidaiyah (1995), madrasah tsanawiyah (1991). Pada periode kepemimpinan kiai Harmain didirikan madrasah aliyah (2001) dan raudhatul athfal (2010) ma’had al-diniyyah taklimiyah ula dan wustho dan madrasah tahfizul Qur’an.

Pondok Pesantren Hidayatul Insan selama lebih dari 3 dekade terus berupaya mengembangkan proses pendidikannya baik secara kualitas maupun kuantitasnya. Keinginan untuk terus mengembangkan pesantren ini menjadi bagian dari komitmen kiai. Secara kuantitas, kiai telah mendirikan Pesantren Hidayatul Insan II di Tumbang Rungan yang juga di area pinggir sungai. Kiai juga telah mempersiapkan 3 (tiga) lokasi lainnya di daerah Palangka Raya yang sewaktu-waktu bisa digunakan untuk pengembangan Pondok Pesantren Hidayatul Insan.

Visi pendidikan kiai Harmain adalah menghadirkan pendidikan berkualitas bagi semua masyarakat, tidak terkecuali masyarakat Dayak yang berada di desa-desa dan pinggir sungai mulai dari pendidikan pra sekolah sampai perguruan tinggi. Visi ini sudah relatif lama dibicarakan baik di internal pesantren maupun kepada pihak-pihak luar.

Lebih jauh kiai menjelaskan pula bahwa di Kalimantan Selatan tepatnya di Kabupaten Tabalong kiai Harmain dan kiai Sanusi telah mendirikan Pondok Pesantren Al-Madaniyah yang mengadopsi sistem Gontor. Kemudian mendirikan lagi Yayasan Pendidikan Hasbunallah dengan model lembaga pendidikan Islam terpadu mulai TK—SMA.

Kedua lembaga pendidikan ini merupakan wakaf dan bantuan dari donatur di daerah tersebut. Selanjutnya juga mendirikan Pondok Tahfiz Nurul Mustafa dengan biaya sendiri. Dan rencananya pada tahun 2019 mendirikan Pondok Pesantren At-Tawwabiin yang sistem pendidikannya mengadopsi sistem pendidikan di Tarim Yaman (kurikulum dan para pengajarnya dari Yaman).

Keinginan kiai untuk menjadikan Pondok Pesantren Hidayatul Insan sebagai lembaga pendidikan agama yang unggul dan inklusif di Kota Palangka Raya nampak mulai terealisasi. Indikatornya Pondok Pesantren Hidayatul Insan telah banyak menorehkan prestasi baik akademik maupun non-akademik. Kiai menginspirasi anggotanya hingga mampu mendirikan lembaga pendidikan dari tingkat prasekolah hingga tingkat atas, dan terus akan mengembangkannya hingga tingkat perguruan tinggi. Membuka cabang-cabang lembaga pendidikan yang terafiliasi dengan Pondok Pesantren Hidayatul Insan dengan tetap menghargai kearifan lokal.

## **2. Melibatkan Orang Lain**

Perjalanan sebuah organisasi tidak akan terlepas dari peran banyak pihak. Selalu ada orang lain yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung. Begitu juga dengan pengelolaan Pondok Pesantren Hidayatul Insan dalam konteks integrasi budaya, kiai melibatkan orang lain baik dalam hal gagasan, perencanaan dan hal-hal lainnya yang menyangkut kegiatan teknis. Bagi kiai Harmain semua pekerjaan tidak mungkin dikerjakan sendiri. Apalagi pekerjaan dunia akhirat yang cukup berat. Sehingga semua keluarga besar terlibat langsung dalam pengelolaan pesantren serta melibatkan masyarakat, pemerintah, tokoh-tokoh, para ustadz dan juga santri dan alumni juga turut memiliki andil bagian demi memajukan pesantren.

Paparan di atas mencerminkan bahwa kiai memiliki peran strategis sebagai inspirator visi bersama dalam mengembangkan Pondok Pesantren Hidayatul Insan. Pengembangan pondok pesantren memperhatikan tujuan awal pendirian Pondok Pesantren Hidayatul Insan yakni pembinaan masyarakat pinggiran sungai yang notabene banyak dihuni oleh masyarakat Dayak dan juga para muallaf agar mereka menjadi generasi muda muslim untuk siap menjadi kader pemimpin umat dan menjadi sumber ilmu pengetahuan. Kiai juga selalu melibatkan pihak lain dalam mengambil keputusan penting, termasuk visi dalam konteks integrasi budaya di Pondok Pesantren Hidayatul Insan. Visi bersama

dalam pengembangan pesantren tidak memuat adanya target waktu yang ditetapkan. Sehingga aktualisasi visi tersebut berjalan sesuai kebutuhan, situasi dan kondisi di lapangan.

### C. Menantang Peluang (*Challenge the Process*)

Ada keterkaitan antara kepemimpinan dengan perubahan dan inovasi yang tidak berjauhan. Ketika orang berbicara tentang pengalaman kepemimpinan, maka akan selalu ada pembicaraan tentang tantangan dan perubahan. Hasil penelitian lapangan menunjukkan adanya komitmen kiai pada aspek kemampuan melihat dan memanfaatkan peluang sebagaimana paparan berikut.

#### 1. Mencari Peluang dan Inovasi untuk Berubah dan Berkembang

Indikator komitmen kepemimpinan dapat dilihat dari semangat dan upaya maksimal seorang pemimpin dalam rangka mencari peluang bagi pengembangan organisasi. Pemimpin tidak stagnan dalam kepemimpinannya tetapi terus berupaya mencari terobosan-terobosan inovatif yang bisa memberi dampak positif bagi organisasi.

Bagi kiai Harmain, setiap pekerjaan adalah ibadah bila diniatkan sebagai ibadah, sehingga seberat apapun tantangannya harus dijalani dengan ikhlas dan penuh tanggung jawab. Sebagai orang yang suka tantangan, kiai Harmain banyak mengambil peran lain di luar pekerjaannya sebagai pimpinan pesantren. Menurutnya, tantangan-tantangan pada setiap pekerjaan akan memberikan banyak pengalaman berharga untuk menjadikan diri menjadi lebih maju dan lebih baik. Juga bisa memiliki nilai lebih bagi kemajuan pondok pesantren.

Bagi kiai Harmain kegiatan yang sangat menyita waktu selain di pondok pesantren dan berdakwah di masyarakat adalah tugasnya sebagai ketua Komisi Pemilihan Umum (KPU) Provinsi Kalimantan Tengah. Terlebih lagi menjelang pemilu serentak pada 17 April 2019. Banyak kegiatan KPU yang harus dilakukan di luar kota bahkan di luar daerah untuk konsolidasi, sosialisasi dan sebagainya.

Meskipun kiai memiliki kesibukan luar biasa, tetapi kiai selalu menyempatkan diri mengajar di kelas sebelum jam berangkat ke kantor. Memberikan arahan, tausiyah kepada santri setelah shalat Magrib atau setelah shalat Subuh. Kiai juga selalu memonitor pesantren melalui pesan di media sosial kepada para kepala lembaga dan para *asatidz* yang ada di Pondok Pesantren Hidayatul Insan. Peran dan aktivitas kiai yang sangat padat di luar kegiatan pondok pesantren menunjukkan bahwa

kiai memiliki sifat yang tidak stagnan, menyukai tantangan dan memiliki jiwa petualangan.

Kesadaran akan pentingnya mengintegrasikan nilai-nilai budaya Dayak ke dalam budaya pesantren dirasakan oleh kiai. Hal ini terlihat dari upaya-upaya inovatif dalam konteks integrasi budaya Dayak dan budaya pesantren yang dilakukan.

Kiai Harmain mengatakan dalam rangka melestarikan dan memasyarakatkan bahasa Dayak, pesantren mengajarkan santri-santri bahasa Dayak yang dijadikan sebagai pelajaran muatan lokal. Pada awalnya banyak yang tidak setuju bahasa Dayak masuk di kegiatan ekstra, karena menurut pengajar di pesantren tersebut lebih baik hanya memasukkan kegiatan keislaman saja. Dengan penjelasan serta arahan yang baik tentang pentingnya bahasa lokal dari kiai, pada akhirnya di pondok pesantren Hidayatul Insan rutin melaksanakan kegiatan yang mengkolaborasikan budaya Dayak dan nilai keislaman seperti lomba pidato bahasa Dayak, lomba ceramah berbahasa Dayak, tari kreasi daerah Kalimantan Tengah dan masih banyak lagi yang lain. Kegiatan ini biasanya dilaksanakan pada kegiatan hari besar Islam seperti menyambut bulan Muharram di iringi dengan pelaksanaan cabang lomba lainnya seperti tilawah al-Qur'an, cerdas cermat, lomba pidato bahasa Arab dan bahasa Inggris serta pertandingan olah raga.

Kepala madrasah aliyah di Pondok Pesantren Hidayatul Insan juga mengatakan bahwa lomba pidato bahasa Dayak dan ceramah bahasa Dayak sudah sejak lama diadakan di pesantren ini. Lomba ini sangat diminati para santri, baik santri yang memang berasal dari suku Dayak, bahkan juga santri yang bukan berasal dari suku Dayak.

Beberapa pertimbangan diajarkannya bahasa Dayak di Pondok Pesantren Hidayatul Insan menurut kiai adalah untuk melestarikan bahasa daerah agar santri yang berasal dari etnis Dayak menyukai dan bangga dengan bahasanya. Karena banyak anak-anak sekarang yang sudah tidak bangga lagi dengan bahasa daerahnya sendiri dan lebih senang berbicara dengan bahasa lain seperti bahasa Inggris dan bahasa gaul. Selain itu, bagi santri dari etnis lainnya diharapkan juga bisa berbahasa Dayak dan menghargai bahasa tersebut, karena mereka tinggal di tanah Dayak serta mempermudah bersosialisasi dengan masyarakat setempat.

Inovasi lainnya terkait dengan konteks ini adalah menjadikan kesenian Dayak kolaboratif bernuansa islami hingga menjadi budaya pesantren. Kiai Harmain berpikir bahwa pesantren ini juga dapat berperan aktif melestarikan kesenian Dayak dan untuk membuktikan bahwa pondok

pesantren Hidayatul Insan sangat perhatian terhadap budaya Dayak, salah satu caranya adalah dengan membuat sanggah tari Kalimantan Tengah di lingkungan pondok pesantren. Tarian tradisional ini di selaraskan pula dengan nilai keislaman sehingga ditemukanlah pola-pola tari kreasi Dayak yang bernuansa islami. Tarian-tarian ini selalu ditampilkan pada kegiatan ritual pesantren seperti penyambutan tamu kehormatan, acara penyambutan santri baru, acara perpisahan dan kegiatan-kegiatan lainnya. Para penari santri juga sering diminta tampil pada kegiatan-kegiatan formal yang dilaksanakan pemerintah daerah, sekolah dan kampus. Bahkan yang membanggakan dari pelestarian budaya di pondok pesantren Hidayatul Insan ini adalah para santri menjadi perwakilan Kalimantan Tengah dalam lomba seni daerah di tingkat nasional.

Upaya kiai Harmain untuk mengembangkan *skill* santri dalam berbahasa Dayak sebagai komitmen dalam mengintegrasikan budaya Dayak di Pondok Pesantren Hidayatul Insan. Mulai dari kebijakan memasukkan bahasa Dayak dalam kurikulum pesantren, mengadakan lomba pidato serta ceramah berbahasa Dayak hingga membuat sanggar tari tradisional- islami yang mengkolaborasikan antara nilai-nilai keislaman dengan seni tari daerah tradisional Dayak.

Tak hanya itu, upaya kiai Harmain dalam mencari terobosan dan inovasi baru dalam mengintegrasikan budaya Dayak adalah dengan menggali informasi dari para relasinya di sela-sela kegiatan di luar pesantren. Tidak lupa juga mengikutsertakan kepala lembaga ataupun para ustadz untuk mengikuti kegiatan-kegiatan seperti pelatihan, workshop dan lain-lain, termasuk dalam konteks integrasi dan perkembangan budaya Dayak. Informasi dan hasil kegiatan kemudian dijadikan bahan diskusi pada rapat reguler pesantren dan bila memungkinkan bisa menjadi kegiatan baru di pesantren.

Kiprah kiai Harmain yang aktif di luar pondok pesantren memberi ruang yang luas baginya untuk secara berkesinambungan melakukan inovasi-inovasi bagi pengembangan pesantren pada semua aspek, termasuk aspek pengembangan integrasi budaya. Kedekatan kiai dengan para pejabat pemerintah juga sangat memudahkan bagi terlaksananya program-program kerja inovatif di pondok pesantren.

## **2. Eksperimen dan Berani Mengambil Resiko**

Kiai Harmain juga mendeskripsikan bagaimana sulitnya membangun dan mengembangkan pesantren di tengah-tengah permukiman padat penduduk yang multietnis dan agama. Banyak tantangan dan penolakan mengingat tempat pesantren ini dahulunya adalah kampung Pahandut

asal masyarakat Dayak Ngaju di Kota Palangka Raya. Niat untuk menyiarkan agama Allah di bumi Tambun Bungai disertai doa dan upaya yang keras, pihak pesantren mampu meyakinkan tokoh adat dan tokoh masyarakat sekitar. Bermula dari sebuah rumah milik kiai Ibrahim dan kemudian satu persatu rumah masyarakat dibebaskan untuk perluasan pesantren hingga sekarang pesantren memiliki lahan  $\pm 4$  ha.

Di awal-awal berdirinya Pondok Pesantren Hidayatul Insan, terjadi resistensi dan penolakan yang luar biasa dari masyarakat sekitar pesantren. Bentuk penolakan bermacam-macam mulai dari gangguan terhadap para santri, rumah kiai yang dilempari dengan batu hingga fitnah terhadap kiai dan keluarganya. Terlebih ketika terjadinya pembangunan masjid pondok pesantren tahun 1999 terjadi perdebatan yang cukup alot. Secara internal, pondok pesantren tidak mempunyai lahan untuk membangun masjid, padahal sudah seharusnya sebuah pondok pesantren memiliki mesjid. Di sisi lain ada pihak-pihak yang tidak setuju bila masjid dibangun di lingkungan pemukiman. Setelah bernegosiasi dengan masyarakat sekitar dan dukungan para pihak, akhirnya pihak pesantren membeli kandang babi yang ada di sekitar lingkungan tersebut dan kemudian setelah dibersihkan dimulai pembangunan mesjid Hasbunnallah yang ada sekarang ini.

Masjid Hasbunnallah merupakan mesjid sederhana dengan luas 150 m<sup>2</sup>. Bangunan mesjid seluruhnya terbuat dari kayu. Terdapat tiang-tiang penyangga dengan panjang sekitar 4 m di bawah lantai masjid sebagaimana bangunan lainnya. Mesjid ini selain sebagai tempat ibadah shalat juga digunakan untuk kegiatan belajar mengajar dan kegiatan-kegiatan lainnya.

Kebijakan kiai Harmain memasukkan kurikulum bahasa Dayak ke dalam kurikulum pembelajaran dan juga penggunaan pakaian seragam batik bernuansa Dayak bagi santri dan para ustadz di Pondok Pesantren Hidayatul Insan, pada awalnya mendapat respon negatif dari berbagai kalangan. Resiko penolakan datang dari eksternal pesantren dan bahkan dari para ustadz dan juga yayasan. Kondisi ini sangat dimaklumi, mengingat bahwa asumsi kebanyakan masyarakat tradisional ketika itu bahwa pesantren adalah tempat *tafaqquh fiddin*. Pelajaran yang diajarkan adalah pelajaran yang bernuansa keagamaan seperti Fiqh, Tauhid, Tafsir dan pelajaran agama lainnya. Begitupun dengan pakaian santri yang seyogyanya menggunakan pakaian syari berupa baju gamis, baju koko, memakai sarung, berhijab lebar, dan kopiah. Kebijakan yang dilakukan kiai tersebut mengakibatkan menurunnya minat dan kepercayaan masyarakat terhadap pondok pesantren.

Langkah awal yang diambil kiai untuk mengatasi pro kontra kebijakan yang terkait dengan integrasi budaya di Pondok Pesantren Hidayatul Insan adalah dengan cara mengubah sudut pandang dan cara berpikir bawahannya “Orang pondok harus memiliki pemikiran maju dan modern”. Kiai memberikan pemahaman bahwa Budaya Dayak adalah budaya yang unik, banyak norma dan nilai-nilai suku Dayak yang selaras dengan nilai-nilai keislaman. Kiai Harmain juga mengajak bawahannya untuk berpikir visioner, berpikir *out of the box*, berimajinasi tentang sesuatu yang baru walau terkadang tidak sejalan dengan kebiasaan-kebiasaan.

Kemajuan sebuah institusi tidak terlepas dari perubahan pola pikir anggota organisasi. Diperlukan percobaan-percobaan dalam pembaruan roda organisasi. Dalam konteks ini, kiai telah berusaha merubah pola pikir warga pesantren dari tradisional-fanatis ke arah modernis-kultural. Kiai Harmain mereduksi pikiran-pikiran negatif tentang budaya Dayak sekaligus menggali nilai-nilai positifnya untuk bisa diintegrasikan dan diaktualisasikan dalam budaya pondok pesantren.

#### **D. Mengaktifkan Orang Lain untuk Bertindak (*Enable Other to Act*)**

Nilai personal tentang komitmen kepemimpinan “*Enable Other to Act* (mengaktifkan orang lain untuk bertindak)” dapat dilihat dari dua aspek, yaitu: 1) Mendukung kerjasama dengan mempromosikan tujuan bersama dan membangun rasa percaya; dan 2) Memperkuat orang lain dengan membagi kekuatan dan kebijakan. Komitmen kiai Pondok Pesantren Hidayatul Insan pada kedua aspek ini diuraikan sebagai berikut.

##### **1. Mendukung Kerjasama dengan Mempromosikan Tujuan Bersama dan Membangun Rasa Percaya**

Membangun lembaga pendidikan seperti pondok pesantren adalah pekerjaan yang sulit. Tetapi membangun kepercayaan publik terhadap apa yang telah dibangun adalah pekerjaan yang jauh lebih rumit. Perlu strategi, promosi, prestasi atau karya nyata yang bisa dilihat dan dirasakan masyarakat secara langsung.

Orang tua para santri secara tidak langsung juga dilibatkan dalam pengelolaan pesantren, baik secara individu maupun secara kelembagaan. Orang tua para santri dihimpun dalam komite pesantren. Keberadaan komite pesantren sangat strategis untuk membantu baik dalam proses pembangunan fisik pondok pesantren maupun proses pendidikannya. Keberlangsungan Pondok Pesantren Hidayatul Insan tidak terlepas dari

peran serta orang tua para santri. Orang tua memberikan perhatian dan juga bantuan secara suka rela, baik yang berupa materil maupun ide-ide bagi pengembangan pesantren.

Pengaktifkan banyak pihak secara internal dalam mengurus roda organisasi pesantren menunjukkan adanya komitmen kiai yang menghendaki partisipasi banyak pihak dalam pengelolaan pondok pesantren. Kiai tidak merasa berdiri sendiri dalam mengurus pondok pesantren. Pelibatan keluarga dalam pengelolaan lembaga-lembaga yang ada di Pondok Pesantren Hidayatul Insan tentu saja akan lebih memudahkan kiai dalam memimpin pesantren secara keseluruhan.

Secara eksternal kiai juga mendorong kolaborasi/kerjasama dengan mempromosikan tujuan-tujuan kooperatif dan membangun kepercayaan masyarakat terhadap pesantren. Kerjasama dan hubungan yang dilakukan bisa bersifat formal maupun informal. Dalam konteks integrasi budaya, kiai telah melakukan kerjasama dengan beberapa pihak, yaitu:

- a. Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Tengah dan Kementerian Agama Kota Palangka Raya.

Secara hierarki kelembagaan, Pondok Pesantren Hidayatul Insan berada di bawah naungan kedua lembaga tersebut. Program-program kantor kementerian agama untuk pesantren baik fisik maupun nonfisik selalu respon secara positif oleh pihak Pondok Pesantren Hidayatul Insan.

Beberapa kegiatan Kementerian Agama yang selalu diikuti adalah Musabaqah Qiraatul Kutub (MQK) tingkat kabupaten/kota, tingkat provinsi dan tingkat nasional, Pekan Olahraga dan Seni antar Pondok Pesantren (POSPENAS), Perkemahan Pramuka Santri Nusantara (PPSN), Beasiswa Santri Berprestasi. Kegiatan serupa lainnya seperti Musabaqah Tilawatil Qur'an (MTQ), Seleksi Tilawatil Qur'an (STQ) dan Festival Seni Qasidah.

Pondok Pesantren Hidayatul Insan selalu berpartisipasi aktif sebagai peserta pada event-event tahunan di Kemenag dan mampu meraih prestasi. Di samping substansi kegiatan, melalui event-event seperti ini, para santri peserta kegiatan dan juga pembina memperkenalkan budaya Dayak melalui pakaian, bahasa, ornamen yang digunakan, musik dan sebagainya.

- b. Kementerian Pendidikan Nasional Kota Palangka Raya

Sebagai sebuah lembaga pendidikan, Pondok Pesantren Hidayatul Insan melakukan kerjasama dengan banyak pihak, salah



satunya adalah Kementerian Pendidikan Nasional Kota Palangka Raya. Masuknya kurikulum Bahasa Dayak ke dalam kurikulum pesantren adalah bentuk dari *follow up* kerjasama tersebut.

- c. Sanggar Tari Intan Manuah, Sanggar Tari Bawi Bahalap dan Sanggar Tari Indung Mulung

Para santri Pondok Pesantren Hidayatul Insan sering tampil menari tarian Dayak di acara-acara resmi baik di pesantren, memenuhi undangan di luar pesantren maupun kegiatan lomba. Maka untuk menajamkan daya kreasi dan mengoptimalkan keahlian menari diperlukan tenaga profesional di bidangnya. Terdapat tiga sanggar tari profesional yang telah bekerjasama dengan pihak Pondok Pesantren Hidayatul Insan dalam bidang seni tari, yakni Sanggar Tari Intan Manuah, Sanggar Tari Bawi Bahalap dan Sanggar Tari Indung Mulung.

Teknis pelaksanaan kegiatan ini sangat fleksibel, mendatangkan pelatih sanggar tari ke pesantren, mengirim para santri penari ke sanggar tersebut, dan melakukan latihan bersama dan kolaborasi.

- d. Dewan Adat Dayak (DAD) Provinsi Kalimantan Tengah

Dewan Adat Dayak adalah perkumpulan masyarakat suku Dayak yang menjadi wadah bagi pelestarian budaya, hukum dan norma-norma adat Dayak. Menurut kiai Harmain, secara formal memang belum ada kerjasama antara pihak pesantren dengan DAD Kalimantan Tengah, tetapi hubungan secara personal dengan Ketua dan pengurus DAD Provinsi Kalimantan Tengah cukup dekat. Informasi-informasi seputar budaya masyarakat Dayak relatif banyak didapatkan dari orang-orang yang terafiliasi dengan lembaga ini.

- e. Perguruan Tinggi

Perguruan tinggi adalah bagian dari mitra kerja Pondok Pesantren Hidayatul Insan. Hubungan dan kerjasama sudah terjalin lama dengan dua perguruan tinggi Islam yaitu Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palangka Raya dan Universitas Muhammadiyah Palangka Raya (UMP). Selain sebagai alumni IAIN Palangka Raya, kiai juga pernah menjadi dosen luar biasa di kedua perguruan tinggi tersebut. Para ustadz-ustadzah Pondok Pesantren Hidayatul Insan juga mayoritas lulusan dari kedua perguruan tinggi tersebut baik tingkat sarjana maupun magister.

Di antara bentuk kerjasama Pondok Pesantren Hidayatul Insan dengan perguruan tinggi adalah pesantren sering dijadikan sebagai

tempat penelitian mahasiswa dan dosen, serta tempat melaksanakan praktik mengajar mahasiswa yang merupakan bentuk nyata hasil *follow up* kerjasama antara Pondok Pesantren Hidayatul Insan dan kampus IAIN Palangka Raya. Selain itu pihak perguruan tinggi islam tersebut juga memberikan beasiswa santri berprestasi, mengikutsertakan santri pada kegiatan-kegiatan akademik seperti seminar dan workshop atau lomba-lomba di perguruan tinggi, serta memberikan kesempatan santri Pondok Pesantren Hidayatul Insan untuk menampilkan tarian kolaboratif Dayak pada acara-acara di kampus.

Melalui berbagai kerjasama baik yang fomal maupun nonformal, Pondok Pesantren Hidayatul Insan secara tidak langsung telah menyosialisasikan pesantren ini ke masyarakat luas, juga sekaligus mempromosikan tujuan dan bentuk integrasi budaya yang ada di pondok pesantren. Eksistensinya di luar pesantren sangat membantu membangun rasa percaya diri yang tinggi.

Selain melakukan kerjasama dengan banyak pihak, upaya-upaya mempromosikan eksistensi integrasi budaya di Pondok Pesantren Hidayatul Insan juga dilakukan kiai dengan menampilkan budaya Dayak pada acara-acara ritual pesantren, seperti seni tari, pakaian dan lain-lain. Kiai juga aktif mempromosikan kegiatan-kegiatan Pondok Pesantren Hidayatul Insan melalui melalui jejaring atau media sosial, baik di laman resmi Pondok Pesantren Hidayatul Insan, facebook Pondok Pesantren Hidayatul Insan, ataupun melalui facebook pribadinya.

## **2. Memperkuat Orang Lain dengan Membagi Kekuatan dan Kebijakan**

Kiai Harmain adalah sosok pemimpin yang tidak otoriter, selalu memberi *support* bagi bawahannya terhadap segala bentuk aspirasi, kegiatan-kegiatan yang positif, terlebih ide maupun aksi yang membawa kebaikan bagi pesantren. Dukungan nyata selalu diberikan baik secara moril maupun materiil.

Pengelolaan Pondok Pesantren Hidayatul Insan melibatkan keluarga besar kiai. Lembaga Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) dikelola oleh Ani Irma Ibrahim, S.Pd.I (adik kandung) madrasah ibtidaiyah dikelola oleh H. Abdullah Sani, SE (kakak kandung kiai), madrasah tsanawiyah dikelola oleh Siti Salhah, M.H.I (adik kandung), madrasah aliyah dikelola oleh Hj. Salasiah, M.Pd (kakak kandung), madrasah tahfiz Qur'an dikelola oleh Khairul Atqiya Ibrahim, S.HI (adik kandung). Selain itu, beberapa ustadz diberikan kepercayaan untuk mengelola kegiatan-kegiatan pesantren lainnya.

Berikut daftar pengelola lembaga-lembaga pendidikan di Pondok Pesantren Hidayatul Insan Fii Ta'limiddin Kota Palangka Raya.

Tabel 8  
Pengelola Lembaga di Pondok Pesantren Hidayatul Insan  
Kota Palangka Raya

No	Lembaga	Pengelola	Ket.
1	Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD)	Ani Irma Ibrahim, S.Pd.I	Adik
2	Madrasah Ibtidaiyah	H. Abdullah Sani, SE	Kakak
3	Madrasah Tsanawiyah	Siti Salhah, M.H.I	Adik
4	Madrasah Aliyah	Hj. Salasiah, M.Pd	Kakak
5	Madrasah Tahfiz Qur'an	Khairul Atqiya, S.HI,	Adik

Kebijakan-kebijakan penting pada setiap lembaga yang ada di pondok pesantren dapat dilakukan oleh pengelola masing-masing lembaga. Tentu saja setelah berkoordinasi dengan pihak pimpinan Pondok Pesantren Hidayatul Insan. Tugas-tugas penting juga diberikan kepada pengelola lembaga yang ada di pesantren maupun personal-personal ustadz-ustadzah ataupun santri bahkan pihak eksternal pesantren. Ada yang bertugas membangun kerjasama dengan pihak luar, pemberdayaan komite pesantren, pengembangan pesantren, pengembangan keterampilan dan *soft skill* dan lain sebagainya. Masing-masing individu

Tugas-tugas tertentu diberikan kepada pihak lain yang memiliki kompetensi dan hal tersebut sangat membantu bagi terselenggaranya kegiatan pembelajaran dan kegiatan-kegiatan lainnya di pesantren. Selebihnya, tugas-tugas yang diberikan dapat memberikan pengalaman berharga bagi ustadz-ustadzah yang ditugaskan dan merupakan bagian dari pembelajaran *leadership* yang sangat bermanfaat di masa mendatang.

Kiai membangun kepercayaan kepada pihak lain untuk sama-sama berpartisipasi aktif menjalankan roda kegiatan Pondok Pesantren Hidayatul Insan secara kolektif kolegial. Tindakan yang dilakukan kiai menjadikan kepemimpinannya lebih efektif.

#### E. Meneguhkan Hati (*Encourage the Heart*)

Komitmen kepemimpinan dengan nilai personalitas "*Encourage the Heart*" dapat diukur dari sensitivitas seorang pemimpin dalam menyadari kontribusi orang lain dan secara konkret menunjukkan apresiasi terhadap keunggulan individu serta selalu berupaya merayakan

nilai-nilai kemenangan dengan menciptakan semangat kebersamaan dalam organisasi. Keunggulan-keunggulan individu dalam organisasi adalah aset yang sudah seharusnya menjadi perhatian setiap pemimpin organisasi.

### 1. Mengakui Kontribusi dan Menunjukkan Apresiasi

Indikator komitmen kepemimpinan juga bisa dilihat dari kesadaran seorang pemimpin akan adanya kontribusi orang lain terhadap kepemimpinannya. Juga kemampuan dalam mengapresiasi keunggulan individu bawahannya. Komitmen ini dapat ditunjukkan dalam berbagai bentuk. Organisasi pesantren sebagai organisasi non profit tentu saja sangat berbeda bentuk apresiasinya dengan dengan organisasi lain.

Sebagai sebuah organisasi, eksistensi Pondok Pesantren Hidayatul Insan hingga saat ini tidak terlepas dari kontribusi banyak pihak, mulai dari para pendiri, dewan yayasan, para ustadz, pemerintah hingga masyarakat. Orang-orang yang telah berjasa tersebut antara lain KH. Ibrahim (alm) dan KH. Ahmad Sanusi sebagai pendiri pesantren, Fauzi dan keluarga yang telah mewakafkan tanahnya untuk pembangunan pondok pesantren. Banyak juga tokoh agama dan tokoh masyarakat yang telah berkontribusi dari awal pembangunan Pondok Pesantren Hidayatul Insan hingga sekarang.

Konteks integrasi budaya, kontribusi para pendiri Pondok Pesantren Hidayatul Insan tidak dapat dikesampingkan. Para pendahulu pondok pesantren telah meletakkan nilai-nilai integrasi budaya melalui tujuannya mendirikan pesantren sebagai pembinaan bagi masyarakat muallaf yang mayoritas adalah masyarakat Dayak yang tinggal di pinggir sungai. Seiring dengan perkembangan pesantren, kearifan lokal masyarakat Dayak yang bernilai positif dapat diintegrasikan dalam budaya pesantren.

Apresiasi juga ditunjukkan kiai bagi orang-orang yang berkontribusi terhadap Pondok Pesantren Hidayatul Insan. Di antara apresiasi tersebut adalah: *Pertama*, Melaksanakan acara zikir bersama secara konsisten pada setiap malam Jum'at dengan membaca surah Yasin, Tahlil dan Doa. Menghadihkan doa bersama untuk orang-orang yang telah berkontribusi terhadap Pondok Pesantren Hidayatul Insan baik doa untuk para pendiri, para donatur, para ustadz-ustadzah yang telah meninggal maupun yang masih hidup; *Kedua*, Memberdayakan keahlian individu para ustadz-ustadzah di pondok pesantren Hidayatul Insan sesuai dengan bidangnya; *Ketiga*, memberi hadiah atau *reward* kepada ustadz-ustadzah atau pun santri yang berprestasi.

Bentuk apresiasi yang diberikan Kiai Harmain bagi ustadz-ustadzah dan para santri yang memiliki prestasi, berbeda dengan institusi seperti perusahaan. Kalau di perusahaan prestasi kerja bisa diapresiasi dengan kenaikan gaji, kenaikan jabatan, bonus dan lain-lain. Di pesantren setidaknya ustadz-ustadzah dan para santri diberikan pujian dan doa atas prestasinya, selain itu diberikan kepercayaan untuk mengelola kegiatan sesuai bidang prestasinya, menjadi delegasi tutor teman sebaya, juga memberikan bonus pembebasan komite atau SPP bagi para santri.

Telah banyak prestasi para santri Pondok Pesantren Hidayatul Insan yang ditorehkan dari berbagai bidang baik ditingkat kota, provinsi maupun nasional. Di antaranya keberhasilan kontingen Pondok Pesantren Hidayatul Insan yang mewakili provinsi Kalimantan Tengah dalam ajang Festival Seni Qasidah Tingkat Nasional di Ambon tahun 2019. Pada perhelatan ini berhasil meraih Juara II Qasidah Kontemporer dan Juara III Qasidah Kolaborasi Islam-Dayak.

Paparan data menunjukkan adanya komitmen kiai terhadap integrasi budaya Dayak dan budaya pesantren. Indikasinya kiai selalu menghargai kontribusi setiap orang terhadap pesantren, mulai dari kontribusi para pendiri yang telah menanamkan nilai-nilai integrasi di pesantren, kontribusi para donatur hingga kontribusi pelaksana kegiatan di pesantren.

Kiai Harmain juga memberikan apresiasi terhadap individu-individu maupun kelompok yang secara langsung maupun tidak langsung telah berkontribusi terhadap Pondok Pesantren Hidayatul Insan. Apresiasi dilakukan dalam aneka bentuk, di antaranya berdoa untuk para pendiri, para donatur, para ustadz-ustadzah baik yang telah meninggal maupun yang masih hidup, memberdayakan keahlian individu, memberikan pujian serta doa terhadap para ustadz-ustadzah dan santri yang berprestasi, dan juga memberi hadiah atau *reward* dalam bentuk pemberian bonus bebas komite atau SPP bagi santri berprestasi.

## **2. Merayakan Nilai-nilai Kemenangan dengan Menciptakan Semangat Kebersamaan**

Bentuk komitmen kedua dari cara “Meneguhkan Hati (*Encourage the Heart*)” adalah dengan kebiasaan merayakan nilai-nilai kemenangan dan juga kemampuan menciptakan semangat kebersamaan dalam organisasi.

Kiai Harmain adalah sosok kiai energik yang sangat dihormati dan disegani oleh masyarakat di lingkungan pondok pesantren Hidayatul Insan, karena sang kiai piawai memberikan motivasi, mengayomi

bawahan dan menghargai prestasi warga pondok pesantren dengan merayakan nilai-nilai kemenangan yang diraih bawahannya dalam berbagai bentuk. Di antaranya dengan bentuk pujian, promosi kepada rekan kerja, pemerintah daerah, dan masyarakat, serta tradisi mengumumkan keberhasilan atau prestasi warga pondok pesantren secara lisan berupa pengumuman di depan ustadz-ustadzah, masyarakat dan para santri pada saat upacara hari Senin ataupun kegiatan pesantren lainnya seperti yudisium ataupun wisuda para santri selain itu kiai juga memberikan ucapan selamat atas prestasi warga pondok pesantren secara tulisan berupa spanduk atau pun baliho serta media cetak, dan tasyukuran bersama merayakan prestasi kemenangan serta keberhasilan karena telah turut serta mengharumkan nama baik pondok pesantren.

Setiap kegiatan yang diikuti oleh para santri, ustadz-ustadzah dalam berbagai kegiatan baik lokal maupun nasional, pihak pesantren selalu *all out* membina dan memotivasi para santri untuk tampil maksimal penuh kreativitas serta berdedikasi mulai dari persiapan sampai kegiatan tersebut selesai. Tidak lupa pula memberikan apresiasi yang tinggi atas usaha semua dan merayakan kemenangan. Semangat dan motivasi yang tinggi serta kreativitas menjadikan santri mampu bersaing di tingkat nasional dan membawa nama harum Pondok Pesantren Hidayatul Insan dan Kalimantan Tengah.

Begitu juga dengan prestasi-prestasi lainnya yang diraih santri Pondok Pesantren Hidayatul Insan, seperti lomba tahfiz al-Qur'an hingga tingkat nasional dan internasional, lomba *Qir'ah al-Kutub*, lomba Qosidah dan lomba-lomba lainnya selalu dirayakan untuk memberikan penghargaan bagi yang bersangkutan dan juga motivasi bagi santri lainnya. Kebiasaan ini sudah berlangsung lama dan bahkan sudah menjadi bagian dari kebiasaan atau budaya di pondok pesantren.

Pada kegiatan Seleksi Tilawatil Qur'an (STQ) Tingkat Provinsi Kalimantan Tengah Tahun 2019, santri Pondok Pesantren Hidayatul Insan Kota Palangka Raya meraih 24 kejuaraan.<sup>288</sup> Para santri Pondok Pesantren Hidayatul Insan yang mewakili kabupaten masing-masing berhasil meraih 24 kejuaraan, di antaranya juara Tahfiz pada berbagai golongan putra dan putri, juara Tilawah, juara Fahmil Qur'an dan juga cabang-cabang lainnya. keberhasilan para santri tentu saja mendapat apresiasi banyak pihak, tidak terkecuali dari pimpinan pondok pesantren.

---

<sup>288</sup> <https://www.borneonews.co.id/berita/124686-santri-pontren-hidayatul-insan-raih-24-kejuaraan-pada-stq-kalteng-2019>

Bentuk perayaan nilai-nilai kemenangan dengan menciptakan semangat kebersamaan sebagaimana paparan data di atas diwujudkan dengan beberapa hal, yakni memberikan motivasi, mengadakan tasyukuran atau selamatan atas keberhasilan yang dicapai, mengumumkan nama-nama santri berprestasi pada saat yudisium dan wisuda santri, serta memasang spanduk/ baliho penghargaan/ ucapan selamat bagi warga pesantren yang berprestasi.

Berdasarkan uraian di atas, komitmen kiai dalam mengintegrasikan budaya Dayak dan budaya pesantren di Pondok Pesantren Hidayatul Insan Fii Ta'limiddin Kota Palangka Raya, dapat disimpulkan sebagai berikut.

#### 1. Keteladanan (*Model the Way*)

Keteladanan adalah sikap moral yang menjadi salah satu tolak ukur sebuah komitmen kepemimpinan. Menemukan potensi diri dengan mengklarifikasi nilai-nilai diri serta keselarasan tindakan dengan nilai-nilai bersama merupakan indikator dari keteladanan.

Realitas di lapangan menunjukkan bahwa keteladanan kiai dalam konteks integrasi budaya pesantren dan budaya Dayak adalah penemuan potensi diri dan klarifikasi nilai-nilai diri yang ditunjukkan dengan sikap menyadari eksistensi diri sebagai tamu di tengah-tengah masyarakat suku Dayak, bersikap santun dan menghormati budaya masyarakat lokal, berusaha untuk mengenal budaya Dayak dengan mempelajarinya serta bersifat inklusif (terbuka).

Kemudian pada aspek keselarasan tindakan dengan nilai-nilai bersama, kiai merefleksikannya dengan adanya kemauan memakai pakaian khas daerah bermotif Dayak meskipun pakaian tersebut bukanlah pakaian yang biasa digunakan oleh seorang kiai namun Kiai Harmain tetap mau mengenakannya, menggunakan bahasa Dayak pada momen-momen tertentu terutama bila berkomunikasi dengan masyarakat Dayak, menggunakan ornamen motif Dayak Kalimantan Tengah baik sebagai hiasan di pesantren ataupun juga di rumah kiai, serta tetap mempertahankan pesantren dan juga tempat tinggalnya di kawasan permukiman padat penduduk yang multietnis.

#### 2. Menginspirasi Visi Bersama (*Inspire a Shared Vision*)

Tolak ukur komitmen juga dapat dilihat dari kemampuan untuk menginspirasi visi secara bersama-sama. Nilai personal yang termasuk dalam kategori ini adalah sikap visioner dengan

mengimajinasikan sesuatu yang *update* di masa mendatang. Selain itu, juga mau melibatkan orang lain dalam hal merencanakan visi dan tujuan organisasi.

Berdasarkan fakta yang terkait dengan konteks ini adalah bahwa kiai memiliki komitmen yang kuat terhadap Pondok Pesantren Hidayatul Insan dengan mencita-citakan sesuatu yang besar bagi pengembangan pesantren. Visi membangun pondok pesantren untuk pembinaan muallaf dan masyarakat pinggiran sungai di Kalimantan Tengah, menyiapkan kader pemimpin umat, membangun cabang-cabang Pondok Pesantren Hidayatul Insan di banyak tempat, membangun pusat pendidikan Islam yang berkualitas dari tingkat pra sekolah hingga perguruan tinggi telah lama dirancang dan dikomunikasikan dengan banyak pihak.

Komitmen kiai dalam menginspirasi visi bersama juga tergambar dari keterlibatan banyak pihak seperti keluarga kiai, melibatkan para ustadz dan santri, tokoh masyarakat, tokoh agama hingga pihak pemerintah setempat.

### 3. Menantang Peluang (*Challenge the Process*)

Gambaran tentang adanya sebuah komitmen dalam kepemimpinan juga bisa dilihat dari sikap personal pemimpin yang senang dengan tantangan. Indikatornya adalah selalu berusaha mencari peluang dengan melakukan inovasi-inovasi untuk berubah dan berkembang ke arah yang lebih maju, serta mau melakukan sesuatu yang baru meskipun memiliki resiko yang besar.

Komitmen kiai dengan indikator *challenge the process* adalah sebagai berikut: *Pertama*, kiai menganggap bahwa setiap pekerjaan sebagai sebuah petualangan dan tantangan. *Kedua*, kiai berpartisipasi dalam melestarikan dan mengembangkan budaya Dayak melalui kegiatan tari kolaborasi bernuansa daerah-islami. *Ketiga*, memasukan mata pelajaran bahasa Dayak dalam kurikulum pesantren. *Keempat*, mengadakan lomba pidato dan ceramah bahasa Dayak serta seni tari kreasi tradisional Kalimantan Tengah. *Kelima*, kiai terbiasa mendelegasikan bawahan untuk mengikuti kegiatan-kegiatan yang terkait dengan budaya Dayak di luar pesantren.

Adapun indikator komitmen yang terkait dengan keberanian kiai dalam mengambil resiko atas tindakan yang lakukan, ditemukan hal berikut: *Pertama*, kiai tetap mempertahankan lokasi pesantren di permukiman padat penduduk yang masih terdapat simbol-simbol



agama lain. *Kedua*, membangun masjid pesantren di lingkungan bekas kandang babi meskipun terjadi pro dan kontra. *Ketiga*, mengubah pola pikir tradisional-fanatis ke modernis-kultural.

#### 4. Mengaktifkan Orang Lain untuk Bertindak (*Enable Other to Act*)

Komitmen kepemimpinan dapat juga dilihat dari aspek kemampuan mengaktifkan atau menggerakkan orang lain untuk bertindak. Indikatornya adalah mampu mendorong kolaborasi/kerjasama dengan mempromosikan tujuan-tujuan kooperatif dan membangun kepercayaan, dan juga mampu menguatkan yang lainnya.

Komitmen kiai dengan indikator *enable other to act*, komitmen kiai dalam mengaktifkan orang lain untuk bertindak, dilihat dari aspek kemampuan mendorong kolaborasi/kerjasama dengan mempromosikan tujuan-tujuan kooperatif dan membangun kepercayaan ditemukan data-data bahwa: *Pertama*, kiai telah melakukan kerjasama dengan berbagai pihak seperti Kementerian Agama Kota Palangka Raya, Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Tengah, Kementerian Pendidikan Nasional Kota Palangka Raya, Kementerian Pendidikan Nasional Provinsi Kalimantan Tengah, berbagai sanggar tari, Dewan Adat Dayak (DAD), dan juga perguruan tinggi. *Kedua*, kiai mempromosikan eksistensi integrasi budaya di Pondok Pesantren Hidayatul Insan dengan menampilkan budaya Dayak pada acara-acara ritual pesantren, seperti seni tari, pakaian dan lain-lain. *Ketiga*, kiai juga aktif mempromosikan kegiatan-kegiatan Pondok Pesantren Hidayatul Insan melalui media sosial.

Pada aspek lainnya yakni dalam menguatkan yang lain dengan membagi kekuatan dan kebijakan, kiai melaksanakan kepemimpinan yang kolektif kolegial dengan memberikan tugas dan tanggung jawab kepemimpinan kepada orang lain secara proporsional.

#### 5. Meneguhkan Hati (*Encourage the Heart*)

Frasa lainnya yang dapat menggambarkan komitmen kepemimpinan adalah *Encourage the Heart* (meneguhkan hati). Indikatornya adalah kesadaran akan adanya kontribusi orang lain terhadap jalannya organisasi dan kemudian menunjukkan apresiasi bagi keunggulan setiap individu yang berkontribusi. Selain itu mau merayakan nilai-nilai bersama dengan semangat komunitas.

Komitmen kiai dengan indikator *encourage the heart* adalah dengan kesadaran akan kontribusi orang lain dengan menunjukkan apresiasi bagi keunggulan individu. Pada indikator ini ditemukan data bahwa kiai terbiasa menyampaikan terima kasih kepada para tokoh pendiri pesantren dan juga para donatur yang berpartisipasi dalam pengembangan pesantren, memberdayakan para ustadz-ustadzah sesuai dengan potensi dan keunggulannya, memberikan pujian terhadap para ustadz-ustadzah dan santri yang berprestasi serta memberikan bonus bebas SPP bagi santri Pondok Pesantren Hidayatul Insan yang berprestasi.

Pada indikator berikutnya yakni “Merayakan nilai-nilai dengan semangat komunitas”, Kiai Harmain adalah motivator handal yang biasa memotivasi santrinya, mengadakan tasyukuran atau selamatan atas prestasi-prestasi yang santri maupun ustadz-ustadzah, kiai juga selalu mengumumkan nama-nama santri berprestasi pada saat yudisium dan wisuda santri serta memasang spanduk atau baliho penghargaan serta ucapan selamat bagi warga pesantren yang berprestasi.

Ringkasan komitmen kiai dalam mengintegrasikan budaya pesantren dan budaya Dayak di Pondok Pesantren Hidayatul Insan Kota Palangka Raya dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 9**  
**Kekhasan Komitmen Kiai dalam Mengintegrasikan Budaya Pesantren dan Budaya Dayak di Pondok Pesantren Hidayatul Insan Kota Palangka Raya**

No.	Unsur	Indikator Komitmen	Temuan Penelitian
1	Keteladanan	Menemukan potensi diri dengan mengklarifikasi nilai-nilai diri	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menyadari eksistensi diri sebagai “pendatang” di tengah masyarakat suku Dayak.</li> <li>- Mau mengenal dan belajar budaya Dayak.</li> <li>- Bersikap santun dan menghormati budaya masyarakat lokal.</li> <li>- Bersifat inklusif (terbuka).</li> </ul>
		Keselarasan tindakan dengan nilai-nilai bersama	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memakai pakaian khas daerah dengan nuansa Dayak Kalimantan Tengah</li> <li>- Menggunakan bahasa Dayak pada momen dan orang tertentu.</li> <li>- Menggunakan ornamen Dayak sebagai hiasan di pesantren dan di rumah.</li> <li>- Integrasi kawasan pesantren dengan permukiman masyarakat.</li> </ul>
2	Menginspirasi Visi Bersama	Membayangkan masa depan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesantren untuk pembinaan muallaf dan masyarakat pinggiran sungai</li> <li>- Menyiapkan kader pemimpin umat</li> <li>- Membangun cabang-cabang Pondok Pesantren Hidayatul Insan di banyak tempat</li> <li>- Membangun pusat pendidikan Islam yang berkualitas dari tingkat pra sekolah hingga perguruan tinggi</li> </ul>
		Melibatkan orang lain	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melibatkan keluarga</li> <li>- Melibatkan para ustadz dan santri</li> <li>- Melibatkan tokoh masyarakat</li> <li>- Melibatkan tokoh agama</li> <li>- Melibatkan pemerintah</li> </ul>

No.	Unsur	Indikator Komitmen	Temuan Penelitian
3	Menantang Peluang	Mencari peluang dengan mencari inovatif untuk berubah dan berkembang	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memperlakukan setiap pekerjaan sebagai sebuah petualangan.</li> <li>- Berpartisipasi dalam melestarikan dan mengembangkan budaya Dayak melalui kegiatan tari kolaborasi bernuansa daerah-islami.</li> <li>- Memasukan mata pelajaran bahasa Dayak dalam kurikulum pesantren.</li> <li>- Mengadakan lomba pidato dan ceramah bahasa Dayak serta Tari Kreasi Tradisional Kalimantan Tengah.</li> <li>- Mendelegasikan bawahan untuk mengikuti kegiatan budaya di luar pesantren.</li> </ul>
		Berani mengambil resiko	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mempertahankan lokasi pesantren di permukiman padat penduduk yang masih terdapat simbol-simbol agama lain.</li> <li>- Membangun masjid pesantren di lingkungan bekas kandang babi.</li> <li>- Mengubah pola pikir tradisional-fanatis ke modernis-kultural</li> </ul>
4	Mengaktifkan Orang Lain untuk Bertindak	Mendorong kolaborasi/ kerjasama dengan mempromosikan tujuan-tujuan kooperatif dan membangun kepercayaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melakukan kerjasama dengan Kemenag, Kemendiknas, sanggar tari, DAD, dan perguruan tinggi</li> <li>- Mempromosikan kegiatan pesantren pada acara-acara ritual pesantren</li> <li>- Mempromosikan kegiatan pesantren melalui media sosial</li> </ul>
		Menguatkan yang lain dengan membagi kekuatan dan kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memberikan tugas kepemimpinan kepada orang lain secara proporsional</li> </ul>

No.	Unsur	Indikator Komitmen	Temuan Penelitian
5	Meneguhkan Hati	Menyadari kontribusi orang lain dengan menunjukkan apresiasi bagi keunggulan individu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ucapan terima kasih yang disampaikan kepada para tokoh pendiri pesantren dan juga para donator yang berpartisipasi dalam pengembangan pesantren.</li> <li>- Memberdayakan para ustadz sesuai dengan potensi dan keunggulannya</li> <li>- Memberikan pujian terhadap para ustadz dan santri yang berprestasi</li> <li>- Memberikan bonus bebas Komite atau SPP bagi santri berprestasi</li> </ul>
		Merayakan nilai-nilai dengan semangat komunitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memotivasi</li> <li>- Mengadakan tasyukuran atau selamatan</li> <li>- Mengumumkan nama-nama santri berprestasi pada saat yudisium dan wisuda santri</li> <li>- Memasang spanduk atau baliho penghargaan serta ucapan selamat bagi warga pesantren yang berprestasi</li> </ul>



## BAB X

# KOMUNIKASI KONTINGENSI BERBASIS SPRITUALITAS

Komunikasi merupakan aspek yang sangat menentukan dalam keberhasilan pengelolaan suatu organisasi, tidak terkecuali pesantren. Peran komunikasi yang demikian penting, selain untuk meminimalisir terjadinya konflik kepentingan baik di internal organisasi maupun eksternal, juga dapat membangun hubungan saling percaya, keterbukaan dan kebersamaan antarsesama anggota dalam melaksanakan tugas dan fungsi suatu organisasi.

Dalam proses komunikasi terdapat unsur-unsur komunikasi yang saling terkait satu dengan yang lainnya. Pada konteks ini didasarkan pada pendapat Hoy dan Miskel<sup>289</sup> yang memformulasi unsur-unsur komunikasi ke dalam bagian, yakni adanya pengirim, tujuan, strategi, media dan bentuk pesan, penerima, efek/hasil dan konteks.

Secara umum, kiai sebagai figur sentral dalam komunitas di pesantren memiliki otoritas mutlak untuk menentukan sebuah kebijakan penting. Ia mempunyai sejumlah kebutuhan, ide atau informasi untuk disampaikan. Dalam konteks upaya integrasi budaya Dayak dan pesantren di Pondok Pesantren Hidayatul Insan, kiai Harmain adalah komunikator yang berupaya memengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung. Ia menekankan pentingnya menghargai kearifan lokal, toleransi dan hidup berbudaya sebagaimana falsafah “di mana bumi di pijak di situ langit dijunjung”. Ia meletakkan asumsi dan nilai-nilai dasar budaya integratif di Pondok Pesantren Hidayatul Insan yang memungkinkan untuk dilaksanakan oleh semua warga pesantren.

Kiai melakukan komunikasi dalam banyak hal melalui rapat-rapat di internal pesantren, pengajian pada majelis ta’lim, pembelajaran di kelas dan momentum pengajaran. Ia merencanakan, memformulasi, mensosialisasi hingga menginternalisasi budaya-budaya lokal yang dapat diintegrasikan dengan budaya pesantren. Kiai berperan aktif sebagai komunikator utama penyampai pesan-pesan krusial terkait dengan masalah integrasi budaya di Pondok Pesantren Hidayatul Insan Kota Palangka Raya.

---

<sup>289</sup> Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel, *Administrasi Pendidikan: Teori, Riset dan Praktik*. Terj. Daryatno, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 580.

Otoritas kiai sebagai pemimpin pesantren memiliki kecenderungan pola komunikasi ke arah bawah (*downward process*). Proses komunikasi mengalir menuju ke level yang lebih rendah, kepada pengelola, para *asatiz*, dan para santri. Hal ini sejalan dengan yang disebutkan Katz dan Khan bahwa para pemimpin kelompok dan manajer menggunakannya untuk memberi arahan tugas mengenai instruksi pekerjaan, memberi informasi mengenai prosedur dan praktik organisasi, menyediakan informasi mengenai pemikiran dasar pekerjaan, memberitahu bawahan mengenai kinerja mereka, menyediakan informasi ideologi dalam rangka memudahkan indoktrinasi tujuan.<sup>290</sup>

Proses komunikasi ke bawah -dengan berbagai tujuan sebagaimana pendapat Katz dan Khan- menjadi sangat efektif dalam upaya-upaya mengintegrasikan budaya Dayak dan budaya pesantren. Kiai dengan otoritasnya dengan mudah memberi arahan, instruksi, menyampaikan informasi bahkan mendoktrinasi tujuan dan implementasi integrasi budaya. Fakta lapangan bahkan menyebutkan bahwa komunikasi kiai cenderung otoritarian terutama kepada pihak keluarga. Kejelasan komunikasi serta kemampuan meyakinkan pentingnya integrasi budaya di pesantren menjadikan proses komunikasi ke bawah bisa menjadi efektif.

Konteks integrasi budaya, komunikasi lateral maupun komunikasi ke arah atas juga terjadi dalam intensitas yang relatif lebih sedikit. Komunikasi lateral terefleksi dalam hubungan sejawat dan jalinan kerjasama. Sedangkan komunikasi yang bersifat ke atas digunakan untuk memberikan umpan balik kepada pihak yayasan dan pihak kementerian agama, menginformasikan kepada mereka mengenai tujuan dan perkembangan serta masalah-masalah yang terjadi di pondok pesantren.

Proses komunikasi ke atas yang dilakukan kiai dalam mengintegrasikan budaya pesantren dan budaya Dayak memberikan ruang bagi munculnya jaringan horizontal yang terbuka, partisipatif dan memberdayakan. Proses ini memainkan peranan yang krusial bagi terselenggaranya integrasi budaya di pondok pesantren.

Kredibilitas kiai sebagai pimpinan pondok pesantren sangat memengaruhi efektivitas pesan yang ia sampaikan kepada audien. Tingkat kredibilitas kiai yang ditandai dengan keyakinan dan kepercayaan (*trust*) dari warga pesantren menjadikan komunikasinya didengar dan dihargai. Identitas, reputasi dan komitmen kiai menjadi autentikasi setiap pesan

---

<sup>290</sup> Daniel Katz dan Robert Kahn, *The Social Psychology of Organizations 2nd ed.* Wiley (New York, 1978), 440.



yang ia sampaikan, termasuk konteks integrasi budaya. Sebaliknya, bila kiai dipandang tidak kompeten dan tidak jujur, maka besar kemungkinan penerima pesan akan mendistorsi semua komunikasi yang berasal darinya.

Selanjutnya proses komunikasi kiai dalam mengintegrasikan budaya di Pondok Pesantren Hidayatul Insan Kota Palangka Raya memiliki beberapa tujuan, yaitu : a) menciptakan pemahaman bersama, b) mengubah persepsi (*opinion change*), c) menggerakkan orang lain, d) mengubah perilaku (*behavior change*), e) memberikan informasi, dan f) bertukar informasi.

Memahami tujuan komunikasi yang dilakukan kiai dalam berbagai forum dalam konteks mengintegrasikan budaya Dayak dan budaya pesantren, maka hal tersebut pada prinsipnya sejalan dengan pendapat Effendi dalam bukunya *Dimensi – dimensi Komunikasi* bahwa tujuan dari komunikasi itu antara lain yaitu: 1) perubahan sikap (*attitude change*), 2) perubahan pendapat (*opinion change*), 3) perubahan perilaku (*behavior change*), dan 4) perubahan sosial (*social change*) dan partisipasi sosial.<sup>291</sup> Pendapat ini juga dikuatkan oleh Riant Nugroho bahwa tujuan komunikasi adalah untuk menciptakan pemahaman bersama atau mengubah persepsi, bahkan perilaku.<sup>292</sup> Sedangkan menurut Katz an Robert Kahn dalam Ruslan menyatakan bahwa hal utama dari sebuah komunikasi adalah pertukaran informasi dan penyampaian makna suatu sistem sosial atau organisasi. Akan tetapi komunikasi tidak hanya menyampaikan informasi atau pesan saja, tetapi komunikasi dilakukan seorang dengan pihak lainnya dalam upaya membentuk suatu makna serta mengemban harapan-harapannya.<sup>293</sup> Dengan demikian, komunikasi kiai mempunyai peranan yang sangat penting dalam menentukan efektifnya warga pondok pesantren bekerjasama dan mengkoordinasikan usaha-usaha untuk mengintegrasikan budaya lokal dengan budaya pesantren.

Kiai melakukan berbagai strategi komunikasi dalam upaya memformulasi integrasi budaya di pondok pesantren hingga aktualisasinya. Strategi komunikasi tersebut adalah menyampaikan ide, komunikasi melalui komunitas/paguyuban, menyimak dan mendengarkan suara bawahan, meminta saran dan masukan dari internal pesantren maupun

<sup>291</sup> Onong Uchjana Effendi, *Dimensi – dimensi Komunikasi*. (Jakarta: PT. Alumni, 1986).

<sup>292</sup> Riant Nugroho Dwijowijoto, *Komunikasi Pemerintahan* (Jakarta: Elek Media Komputindo, 2004), 72.

<sup>293</sup> Rosadi Ruslan, *Manajemen Public Relation & Media Komunikasi*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008), 83.

pihak eksternal, mengkaji ulang berbagai pendapat, melakukan diskusi, memperhatikan dan mempertimbangkan segala sesuatunya berdasarkan sudut pandang penerima dan mengeluarkan kebijakan-kebijakan.

Berbagai strategi komunikasi yang digunakan kiai tersebut pada prinsipnya mempunyai fungsi ganda, yaitu menyebarluaskan pesan komunikasi yang bersifat informatif, persuasif dan instruktif secara sistematis kepada sasaran untuk memperoleh hasil optimal serta menjembatani *cultural gap*, yakni suatu program yang berasal dari suatu produk kebudayaan lain yang dianggap baik untuk diterapkan dan dijadikan milik kebudayaan sendiri.<sup>294</sup> Strategi komunikasi yang dijalankan dimaksudkan sebagai tindakan mencapai tujuan berkomunikasi secara sadar dengan memperhatikan situasi dan kondisi untuk menciptakan perubahan pada diri orang lain secara mudah dan cepat. Strategi komunikasi kiai dapat dikatakan efektif karena memberikan efek positif terhadap tujuan integrasi budaya yang dimaksudkan.

Adapun media komunikasi yang digunakan kiai selaras dengan perkembangan dunia teknologi informasi kekinian. Selain melalui tatap muka, kiai juga menggunakan media sosial dalam berinteraksi dan berkomunikasi, terutama dengan para kepala madrasah dan pengurus Pondok Pesantren Hidayatul Insan lainnya. Penggunaan media sosial dinilai lebih mudah dan cepat. Komunikasi antarpimpinan dilakukan melalui telepon, sms, dan media Whatshapp. Hal ini ia lakukan mengingat padatnya aktivitas kiai di luar pesantren.

Bahasa yang digunakan kiai dalam komunikasi adalah bahasa Indonesia. Penggunaan bahasa Indonesia dalam komunikasi disebabkan bahasa Indonesia adalah bahasa persatuan yang relatif bisa dipahami oleh semua lapisan orang. Adapun kedua bahasa daerah yaitu bahasa Banjar dan bahasa Dayak digunakan karena mayoritas warga pondok pesantren adalah dari kedua suku tersebut. Sedangkan bahasa Arab dan bahasa Inggris merupakan dua bahasa yang menjadi salah satu ikon pembelajaran di Pondok Pesantren Hidayatul Insan, di samping kiai merupakan alumni Pondok Modern Gontor yang notabene memiliki kemampuan aktif berbahasa Arab dan bahasa Inggris.

Bentuk komunikasi kiai yang mengacu pada konfigurasi dan gaya bahasa dapat disimpulkan bahwa kiai memiliki suara yang nyaring dan jelas, menggunakan bahasa Indonesia, terutama dalam bahasa tulisan dan juga komunikasi formal, menggunakan bahasa Arab, bahasa Inggris,

---

<sup>294</sup> Onong Uchjana Effendi, *Dimensi – dimensi ...*, 67

bahasa Banjar dan bahasa Dayak sesuai situasi dan kondisi, pesan yang disampaikan dengan bahasa yang sederhana, sistematis dan mudah dimengerti, dan pesan singkat, substantif dan tidak bertele-tele.

Konfigurasi gaya bahasa komunikasi kiai bersifat tegas dan lugas dengan bentuk pesan yang tidak bertele-tele tetapi dapat memberi pengaruh terhadap penerima pesan baik pendengar (*listener*), khalayak (*audience*), komunikan, penafsir, penyandi balik (*decoder*). Hal ini sejalan dengan konsep komunikasi Islam tentang “*qawlan balighan*” (perkataan yang memberi bekas atau pengaruh pada jiwa) sebagaimana yang dijelaskan dalam al-Qur’an sebagai berikut.

أُولَٰئِكَ الَّذِينَ يَعْلَمُ اللَّهُ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَعْرِضْ عَنْهُمْ وَعِظْهُمْ  
وَقُلْ لَهُمْ فِي أَنْفُسِهِمْ قَوْلًا بَلِيغًا

Artinya:

Mereka itu adalah orang-orang yang Allah mengetahui apa yang di dalam hati mereka. Karena itu berpalinglah kamu dari mereka, dan berilah mereka pelajaran, dan katakanlah kepada mereka perkataan yang berbekas pada jiwa mereka.<sup>295</sup>

Quraish Shibab menjelaskan bahwa sebuah pesan dikatakan *balighan* bila memiliki kriteria berikut: *pertama*, tertampung seluruh pesan dalam kalimat yang disampaikan; *kedua*, kalimatnya tidak bertele-tele, tetapi tidak pula singkat sehinga mengaburkan pesan; *ketiga*, kosakata yang merangkai kalimat tidak asing bagi pendengar dan pengetahuan lawan bicara, mudah diucapkan serta tidak “berat” terdengar; *keempat*, keserasian kandungan gaya bahasa dengan sikap lawan bicara, dan *kelima*, kesesuaian dengan tata bahasa.<sup>296</sup>

Hal serupa juga ditulis Jalaluddin Rahmat yang membagi pengertian *qawlan balighan* menjadi dua aspek. Pertama, *Qawlan balighan* terjadi bila komunikator menyesuaikan pembicaraannya dengan sifat-sifat audien yang dihadapinya sesuai dengan *frame of reference* dan *field of experience*. Kedua, *qawlan balighan* terjadi bila komunikator menyentuh pada hati dan otaknya sekaligus.<sup>297</sup> Pengertian *qawlan balighan* dalam pandangan kedua pakar tersebut bila dicermati mengandung makna komunikasi yang efektif, tepat sasaran, komunikatif, substantif, mudah

<sup>295</sup> QS. An-Nisa/4 : 63.

<sup>296</sup> Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah* (Jakarta: Lentera Hati, 2005), 468.

<sup>297</sup> Jalaluddin Rahmat, *Islam Aktual* (Jakarta: Mizan, 1996), 83.

dimengerti, langsung ke pokok masalah (*straight to the point*) dan tidak bertele-tele. Hal ini sangat relevan dengan apa yang telah dilakukan kiai dalam konteks komunikasi.

Bentuk lainnya dari komunikasi kiai adalah menggunakan bahasa Indonesia terutama dalam bahasa tulisan dan juga komunikasi formal dan terkadang menggunakan bahasa Arab, bahasa Inggris, bahasa Banjar dan bahasa Dayak sesuai situasi dan kondisi serta pesan yang disampaikan dengan bahasa yang sederhana, sistematis dan mudah dimengerti. Hal ini juga sejalan dengan konsep komunikasi Islam sebagaimana telah dijelaskan (*qawlan balighan*) dan juga tentang konsep komunikasi Islam lainnya yaitu tentang *qawlan maysûran*, sebagaimana firman Allah swt berikut.

وَأِمَّا تُغْرِضَنَّ عَنْهُمْ آتِغَاءَ رَحْمَةٍ مِّن رَّبِّكَ تَرْجُوهَا فَقُلْ  
لَهُمْ قَوْلًا مَّيْسُورًا

Artinya:

Dan jika kamu berpaling dari mereka untuk memperoleh rahmat dari Tuhanmu yang kamu harapkan, maka katakanlah kepada mereka ucapan yang pantas.<sup>298</sup>

*Qawlan maysûran* dapat dipahami sebagai perkataan yang ringan dan mudah dimengerti. Hal ini sebagaimana pendapat Rahmat yang menyatakan bahwa *Qawlan maysûran* memiliki makna “komunikasi yang menyenangkan” dan bukan komunikasi yang menyulitkan.<sup>299</sup> Komunikasi kiai yang menggunakan bahasa yang variatif adalah bentuk dari komunikasi yang menyenangkan, karena penerima pesan yang variatif (santri, ustadz dan masyarakat) juga membutuhkan bahasa yang variatif sesuai dengan kadar intelektualias mereka. Secara umum penggunaan bahasa Indonesia dapat dipahami semua orang, tetapi adakalanya kiai menggunakan bahasa Dayak atau bahasa Banjar karena audiennya orang Dayak atau orang Banjar yang lebih senang dengan bahasa daerahnya. Bahasa Arab atau bahasa Inggris adalah bahasa pelajaran yang juga digemari oleh banyak santri sehingga tidaklah berlebihan jika kiai juga sekali-kali menggunakan bahasa tersebut dalam berkomunikasi. Hal terpenting dari semuanya adalah gambaran dari komunikasi yang menyenangkan dan mudah dimengerti oleh khalayak.

<sup>298</sup> QS. Al-Isra’/17: 28

<sup>299</sup> Jalaluddin Rahmat, *Psikologi Komunikasi*. (Bandung Remaja Rosdakarya, 2001), 91

Tidak kalah pentingnya adalah bahwa komunikasi kiai didasarkan pada nilai-nilai spritualias agama. Informasi yang disampaikan yang mengandung unsur kebenaran, memiliki nilai manfaat dan informasi tersebut dapat dipercaya. Selain itu, pengirim pesan juga memiliki komitmen dengan apa yang disampaikan. Hal ini sejalan dengan tuntunan al-Qur'an tentang kaidah dan prinsip etika komunikasi Islam tentang perkataan yang benar (*qawlan sadidan*), perkataan yang mulia (*qawlan kariman*), perkataan yang lemah lembut (*qawlan layyinan*) sebagaimana ayat-ayat berikut.

وَلْيَخْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكَوْا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً ضِعْفًا خَافُوا  
عَلَيْهِمْ فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ وَلْيَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا

Artinya:

Dan hendaklah takut kepada Allah orang-orang yang seandainya meninggalkan di belakang mereka anak-anak yang lemah, yang mereka khawatir terhadap (kesejahteraan) mereka. Oleh sebab itu hendaklah mereka bertakwa kepada Allah dan hendaklah mereka mengucapkan perkataan yang benar.<sup>300</sup>

وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا  
يَبُلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ  
كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أَفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا  
كَرِيمًا

Artinya:

Dan Tuhanmu telah memerintahkan supaya kamu jangan menyembah selain Dia dan hendaklah kamu berbuat baik pada ibu bapakmu dengan sebaik-baiknya. Jika salah seorang di antara keduanya atau kedua-duanya sampai berumur lanjut dalam pemeliharaanmu, maka sekali-kali janganlah kamu mengatakan kepada keduanya perkataan “ah” dan janganlah kamu membentak mereka dan ucapkanlah kepada mereka perkataan yang mulia.<sup>301</sup>

فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ

Artinya:

Maka berbicaralah kamu berdua kepadanya dengan kata-kata yang lemah lembut, Mudah-mudahan ia ingat atau takut.<sup>302</sup>

<sup>300</sup> QS. An-Nisa'/4:09

<sup>301</sup> QS. Al-Isra'/17: 23

<sup>302</sup> QS. Thaha/20:44.

Selanjutnya, aspek penerima pesan dari komunikasi kiai terdiri dari banyak elemen. Mereka adalah orang-orang yang tergabung dalam Yayasan Pondok Pesantren Hidayatul Insan, kepala lembaga pendidikan seperti kepala madrasah, para pengajar, penanggung jawab pada unit-unit kegiatan santri, semua santri, pemerintah dan juga masyarakat secara umum.

Penerima sebagai salah satu sumber dalam proses komunikasi sangat tergantung dari identitas pengirim pesan. Kiai Pondok Pesantren Hidayatul Insan yang mengirimkan suatu pesan akan sangat dihargai dan direspon positif oleh penerima. Hal ini terjadi karena identitas kiai yang dianggap memiliki kredibilitas (bisa dipercaya) baik ucapan maupun tindakannya. Tingkat kredibilitas pada gilirannya sangat memengaruhi reaksi penerima terhadap kata-kata dan tindakan komunikator.<sup>303</sup> Karena dalam beberapa kasus, identitas dan reputasi pengirim pesan (komunikator), yang jauh dari autentikasi pesannya justru dapat menjadikan penerima pesan untuk mendistorsi informasi atau mengabaikan semua pesan.<sup>304</sup>

Persepsi warga pesantren secara umum terhadap kredibilitas (kebisaan dipercaya) seorang kiai dalam semua ucapan dan tindakan telah menanamkan jiwa "*sam'an wa thâ'atan*" (mendengar dan patuh) terhadap apa saja yang dikatakan kiai. Kondisi ini membuat komunikasi kiai menjadi sangat efektif, karena pandangan, ucapan dan tindakannya selalu dianggap benar.

Komunikasi kiai dengan berbagai bentuknya dalam upaya mengintegrasikan budaya Dayak dan budaya pesantren di Pondok Pesantren Hidayatul Insan mendapat tanggapan dan sikap yang berbeda di antara para pengelola dan ustadz/ah yang ada di pesantren. Ada yang setuju dan ada pula kontra. Efek atau hasil komunikasi tersebut adalah terjadi pro dan kontra pandangan di antara warga pesantren tentang integrasi budaya, perubahan persepsi warga pesantren tentang Dayak dan budayanya, terjadi jadinya perubahan pola pikir tradisional-fanatis ke modernis-kultural, dan terjadi integrasi budaya pada organisasi.

Efek komunikasi merupakan hasil umum dari terjadinya sebuah komunikasi. Sebagaimana yang dijelaskan Hoy dan Miskel bahwa efek komunikasi mungkin meliputi ilmu pengetahuan baru, pemahaman

---

<sup>303</sup> Gibson, Ivancevich dan Donnelly dalam Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel, *Administrasi Pendidikan: Teori, Riset dan Praktik*. Terj. Daryatno, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 604.

<sup>304</sup> Bower, D.G, *Systems of Organization: Management of the Human Resource*. (Ann Arbor: University of Michigan Press, 1976).

timbang balik, sikap yang berbeda, perubahan pada budaya organisasi, tingkat kepuasan kerja yang berubah, hubungan yang baru atau meningkat antara komunikator dan komunikan dan beragam efek lainnya.<sup>305</sup>

Komunikasi kiai yang terkait dengan integrasi budaya di Pondok Pesantren Hidayatul Insan memberikan efek yang sangat jelas. Terjadinya perubahan mindset warga pesantren terhadap Dayak dan budayanya juga berimplikasi pada sikap dan perilaku mereka terhadap masyarakat Dayak. Melalui proses pembauran yang cukup lama, maka kekhasan budaya Dayak dan nilai-nilai filosofisnya bahkan telah menjadi bagian dan terintegrasi dengan budaya Pondok Pesantren Hidayatul Insan.

Adapun konteks memainkan peranan utama dalam model komunikasi yang dikembangkan Hoy dan Miskel sebagaimana yang disebutkan sebelumnya, karena memengaruhi semua komponen yang lain. Konteks sangat berdampak pada tingkat efisiensi dan efektivitas upaya-upaya komunikasi.

Banyak hal yang terkait dengan konteks komunikasi kiai, terdapat empat hal penting yang menjadikan komunikasi kiai menjadi efektif dan efisien. Pertama, status sosial dan peran kiai sebagai pimpinan pesantren. Kedua, iklim pesantren yang inklusif. Ketiga, tingkat kepercayaan ustadz/ah dan santri terhadap kiai sebagai pimpinan pondok pesantren. Keempat, peranan kiai dalam masyarakat Kota Palangka Raya.

Kiai Harmain adalah figur kharismatik yang sangat dihormati. Kharisma kiai terefleksi dalam performa diri (fisik dan suara), pengetahuan, ucapan dan tindakan. Konteks ini menjadikan komunikasi kiai terhadap audien mengalir tanpa distorsi dan hambatan. Kebijakan apapun yang diputuskan kiai menjadi titah yang harus direalisasikan. Hal ini sejalan dengan pandangan Dhofier, tidak seorang pun santri ataupun orang lain yang dapat melawan kekuasaan kiai (dalam lingkungan pesantrennya). Mereka beranggapan kiai yang anutnya merupakan orang yang percaya penuh kepada dirinya (*self-confident*), baik dalam soal-soal pengetahuan agama Islam maupun manajemen pesantren.<sup>306</sup>

Konteks kedua yang juga memengaruhi efektivitas dan efisiensi komunikasi kiai adalah iklim pesantren yang inklusif. Keterbukaan iklim Pondok Pesantren Hidayatul Insan baik dari aspek tempat maupun sistem sosial menjadikan komunikasi kiai menjadi sangat cair di kalangan warga pesantren dan juga masyarakat sekitar pesantren.

<sup>305</sup> Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel, *Administrasi Pendidikan...*, 583.

<sup>306</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kiai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia* (Jakarta: LP3ES, 2015), 94.

Meskipun kiai memiliki otoritas tinggi di pesantren, tetapi ia bukanlah otoritarian. Kiai selalu berupaya mendiskusikan segala sesuatu dengan banyak pihak sebelum mengambil kebijakan penting. Sebagai bentuk inklusivitas, kiai mengagendakan rapat yayasan, rapat berkala, dan rapat insidentil untuk membicarakan persoalan-persoalan pesantren. Konteks inilah salah satu fakta yang menjadikan komunikasi kiai efektif dan efisien. Karena menurut Hoy dan Miskel bahwa iklim organisasi yang tertutup, struktur birokratis yang berorientasi hukuman, perbedaan kultur dan gender dan para pemimpin yang otoritarian dapat menciptakan distorsi dalam proses komunikasi.<sup>307</sup>

Konteks ketiga yang juga berpengaruh terhadap efektivitas proses komunikasi kiai adalah tingkat kepercayaan yang tinggi dari para santri dan para ustadz. Mereka beranggapan bahwa apa yang dikatakan kiai adalah sesuatu yang benar dan mutlak dipatuhi. Karena kiai adalah penerus perjuangan nabi yang dianggap memiliki sifat-sifat jujur dan amanah (dipercaya).

Agak berbeda dengan kepemimpinan organisasi selain pesantren, kiai sebagai pimpinan tertinggi di pesantren memiliki kewibawaan dan otoritas yang hampir mutlak. Betapa tidak, di lingkungan pesantren tidak ada orang yang paling dihormati daripada kiai.<sup>308</sup> Sikap hormat dan kepatuhan mutlak kepada kiai merupakan nilai pertama yang ditanamkan pada setiap santri. Penghormatan dan kepatuhan itu bahkan dianggap lebih penting daripada usaha menguasai ilmu itu sendiri, karena hal tersebut merupakan bagian integral dari pembelajaran di pondok pesantren.<sup>309</sup> Sikap hormat, kepercayaan dan kepatuhan inilah yang membuat komunikasi kiai dapat berjalan dengan lancar, mengecilkan peluang terjadinya distorsi dan hambatan dalam komunikasi.

Konteks berikutnya yang juga memengaruhi komunikasi adalah multiperan kiai. Peran aktif kiai di luar pesantren dan kiprahnya di masyarakat luas, sangat membantu memfasilitasi komunikasi yang efektif dan efisien terhadap banyak kalangan di luar pesantren. Selain sebagai pimpinan pondok pesantren, kiai Harmain adalah da'i (penceramah),

---

<sup>307</sup> Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel, *Administrasi Pendidikan...*, 606.

<sup>308</sup> Dirdjosandjoto Pradjarta, *Memelihara Umat: Kiai Pesantren-Kiai Langgar di Jawa* (Yogyakarta: LkiS, 1999), 156. Bandingkan dengan terminologi kiai "old, respected man or charismatic religious teacher" Clifford Geertz, "The Javaanese Kijaji: the Changing Roles of a Cultural Broker". *Comparative Studies in Society and History*, Vol. 2 No. 2 Januari 1960, 232.

<sup>309</sup> Martin Van Bruinessen, *Kitab Kuning, Pesantren dan Tarekat* (Yogyakarta: Gading Publishing, 2015), 86.



aktivitis berbagai organisasi kemasyarakatan dan organisasi keagamaan bahkan secara tidak langsung terlibat dalam panggung politik.

Apa yang telah dikemukakan di atas adalah faktor-faktor kontekstual positif yang berimplikasi pada efektivitas dan efisiensi komunikasi kiai tentang integrasi budaya di Pondok Pesantren Hidayatul Insan Kota Palangka Raya. Hal ini sejalan dengan pendapat Hoy dan Miskel bahwa keterbukaan iklim lembaga, tingkat birokratisasi, tingkat kepercayaan di kalangan pendidik dan siswa akan berdampak terhadap efisiensi dan efektivitas upaya-upaya komunikasi. Apabila faktor-faktor ini dan faktor-faktor kontekstual lainnya itu positif, maka faktor-faktor tersebut memfasilitasi komunikasi yang efektif. Sebaliknya, iklim yang negatif, birokratisasi yang tinggi, kepercayaan rendah, dan faktor-faktor kontekstual yang merugikan lainnya akan dapat meningkatkan resiko komunikasi sekaligus mendistorsi, menghambat atau bahkan memacetkan proses komunikasi.<sup>310</sup>

Mencermati keseluruhan proses komunikasi yang dilakukan kiai Pondok Pesantren Hidayatul Insan Kota Palangka Raya dalam mengintegrasikan budaya pesantren dan budaya Dayak, terdapat beberapa pola komunikasi, yaitu:

#### A. Pola Publisitas

Pola komunikasi publisitas memposisikan komunikan sebagai subjek yang bersifat pasif. Tidak ada hubungan partisipatif yang terjadi antara komunikator dan komunikan. Komunikasi ini hanya ditujukan untuk merangsang minat dan emosi komunikan untuk menjadi atau menangkap setiap atensi dari komunikator.

Gambaran komunikasi pola publisitas dapat dilihat aktivitas komunikasi kiai saat memberikan sambutan atau pengarahan pada acara-acara ritual pesantren, pengajian, menyampaikan kebijakan-kebijakan, dan saat men-*share* kegiatan pesantren di media sosial. Kiai merupakan sutradara sekaligus aktor dalam dinamika pesantren. Kiai juga merupakan sosok yang senantiasa mempelajari sebuah keadaan terutama ketika melakukan tindakan komunikasi di depan para ustadz dan santri. Pola komunikasi publisitas ini ditunjang oleh kemampuan retorika kiai dalam menyampaikan pesan. Meskipun posisi komunikan dalam keadaan pasif, tetapi komunikasi kiai tetap menjadi perhatian mereka, meskipun terkesan santai tapi serius dan berwibawa. Gaya bahasa komunikasinya sangat baik, suara tegas dan jelas, mudah ditangkap, tidak bertele-tele”.

<sup>310</sup> Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel, *Administrasi Pendidikan...*, 583.

Proses komunikasi kiai dengan pola publisitas searah dengan pola komunikasi klasik yang dikemukakan Hanson sebagai komunikasi yang digunakan untuk memfasilitasi perintah dan secara vertikal merupakan kendali seorang saja (kiai). Orentasi teori klasik menggambarkan bahwa komunikasi merupakan pengiriman informasi yang cenderung bersifat *top-down*, membawa pesan dari satu orang ke orang lain.<sup>311</sup> Di antara kelebihan pola publisitas ini adalah bahwa kiai lebih fokus pada rencana saat membuat kebijakan, perintah dan arahan. Komunikasi juga bersifat formal dan dapat terhindar dari overload karena kesalahan dalam proses informasi. Hal ini sejalan dengan pandangan Rogers yang menyatakan bahwa komunikasi klasik menjadi formal, hierarki dan terencana. Tujuannya untuk mempermudah pekerjaan yang dilakukan dan meningkatkan efisiensi dan produktifitas.<sup>312</sup> Dalam konteks manajemen, searah dengan teori MBO (*Manajemen By Objektives*) Drucker sebagai sistem yang menekankan efektivitas dan pengendalian mutu untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.<sup>313</sup>

Komunikasi yang dikonsepsikan sebagai tindakan satu arah dianggap merupakan suatu proses linier yang dimulai dengan sumber atau pengirim, komunikator dan berakhir pada penerima, sasaran dan tujuannya. Oleh Burgoon, komunikasi satu arah disebut sebagai “definisi berorientasi sumber” (*source oriented definition*). Definisi ini menyiratkan komunikasi sebagai kegiatan yang secara sengaja dilakukan seseorang menyampaikan rangsangan untuk membangkitkan respon orang lain. Dalam konteks ini komunikasi dianggap suatu tindakan yang disengaja untuk menyampaikan pesan demi memenuhi kebutuhan komunikator. Konsep ini mengabaikan komunikasi yang tidak disengaja, seperti pesan yang tidak direncanakan yang tersirat dalam ekspresi wajah dan nada suara, atau isyarat lain yang sifatnya spontan. Selain itu, komunikasi satu arah juga mengabaikan pengaruh timbal balik antara pembicara dan pendengar.<sup>314</sup>

Proses komunikasi kiai dengan pola publisitas mengantarkan pada arus komunikasi satu arah dengan menyepakati model komunikasi Hoy

---

<sup>311</sup> E Mark Hanson, *Educational Administration and Organizational Behavior* (USA: A Simon & Schuster Company, 1996), 222 - 223.

<sup>312</sup> Everret M. Rogers dan Rekha Agarwala-Rogers, *Communication in Organizations* (New York: The Free Press, 1976), 34.

<sup>313</sup> Peter F Drucker, *The Practice of Management* (New York: Harper & Row, 1954).

<sup>314</sup> Ralph Webb Jr, *International Speech Communication: Principles and Practices* (New Jersey: Prectice, 1975), 16.

dan Miskel. Proses komunikasi versi ini telah menempatkan media dan bentuk komunikasi sebagai sesuatu yang urgen. Pola publisitas kekinian bahkan mensyaratkan penggunaan media sosial karena alasan jangkauan yang lebih luas dan cepat.

Proses komunikasi dengan pola publisitas yang bersifat top-down memungkinkan seseorang untuk bersikap otoriter karena berorientasi pada komunikator/pengirim. Tetapi dalam konteks ini, kiai sebagai pemegang otoritas melakukan komunikasi dengan didasari spirit agama. Indikasinya terlihat pada gaya dan konfigurasi komunikasi kiai yang mengandung nilai-nilai kebenaran dan informasi yang terpercaya (*qawlan sadidan*), komunikasi yang dapat memberi pengaruh positif karena keluar dari hati dan menyentuh hati (*qawlan baligan*), serta komunikasi yang memiliki nilai kepantasan, (*qawlan maysûran karîman layyinan*), nilai kemanfaatan dalam rangka syiar agama.

## B. Pola Transaksional

Pola komunikasi transaksional menggambarkan proses komunikasi manusia yang kooperatif, di mana ketika komunikator menyampaikan pesan kepada penerima dan pesan itu tiba pada penerima, maka penerima dapat memberikan umpan balik yang jelas yang memungkinkan pesan itu dapat dipahami sebagaimana yang dimaksud oleh pengirim. Pengirim dan penerima sama-sama bertanggung jawab terhadap dampak dan efektivitas komunikasi yang terjadi. Dalam pola ini makna dicapai melalui umpan balik dari pengirim dan penerima. Pengirim dan penerima dapat berkomunikasi tatap muka, mereka dapat mengirim dan menerima pesan secara berkelanjutan.

Aplikasi dari komunikasi transaksional kiai di Pondok Pesantren Hidayatul Insan antara lain mencari rumusan kesepahaman pikiran dan kesepakatan tindakan dalam konteks internalisasi budaya lokal dalam kehidupan pesantren. Kiai bersama para ustadz, santri dan masyarakat secara berkesinambungan mengembangkan rencana-rencana, melakukan kajian dan diskusi baik secara formal maupun non formal, melakukan kerjasama terkait dan menggerakkan pihak-pihak untuk terlibat, bertindak dan bertanggung jawab dalam memformulasi dan menginternalisasi integrasi budaya tersebut.

Pola komunikasi transaksional antara kiai dengan ustadz, santri dan masyarakat sejalan dengan pemaknaan komunikasi itu sendiri menurut John R. Wenburg dan William W. Wilmot, juga Kenneth K. Sereno dan

Edward M. Bodaken<sup>315</sup>, yang salah satunya adalah komunikasi sebagai transaksi. Pada prinsipnya pola ini menggunakan arus komunikasi dua arah, interaktif dan kooperatif. Pola komunikasi ini tidak dilakukan hanya secara sepihak, melainkan juga dilakukan dengan respon atau timbal balik dari komunikan. Pertukaran pesan yang berkesinambungan menyebabkan komunikasi menjadi interaktif dan masing-masing pihak yang terlibat memiliki tanggung jawab terhadap pesan yang disampaikan.

Pola komunikasi transaksional ini sejalan dengan pandangan Hanson tentang teori komunikasi sistem sosial yang berorientasi pada hubungan kemanusiaan. Pola komunikasi ini juga teridentifikasi dalam teori sistem terbuka, di mana komunikasi dipahami sebagai pertukaran pesan dan makna antarorganisasi dan seluruh ruang lingkupnya sebagai jaringan dari subsistem organisasi. Komunikasi adalah perekat yang dapat menyatukan seluruh anggota dan elemen organisasi.<sup>316</sup>

Orientasi komunikasi dalam teori sistem terbuka tidak dapat hanya dipahami sebagai proses mentransmisi pesan antara pengirim dan penerima saja. Komunikasi juga tidak hanya dipahami sebagai sistem relasi sosial yang sedang terjadi. Rogers menyebutkan bahwa komunikasi tidak hanya sebuah masalah aksi reaksi, tetapi merupakan sebuah pertukaran transaksional antara satu individu atau lebih.<sup>317</sup> Komunikasi hanya dapat dipahami dalam hubungannya dengan sistem sosial yang terjadi di dalamnya. Ringkasnya, proses komunikasi dalam sebuah organisasi harus diuji dan dipahami dengan sungguh-sungguh dalam 3 level yang meliputi (1) proses pengiriman dan penerimaan pesan melalui saluran khusus; (2) rintangan formal dan informal dan proses fasilitator, dan (3) keanekaragaman sosial, politik, budaya, dan lingkungan ekonomi yang mengelilingi dan menembus setiap aspek dari proses komunikasi.<sup>318</sup>

Fakta lapangan menunjukkan bahwa komunikasi kiai terjadi secara kooperatif interaktif baik dalam lingkaran organisasi pesantren, juga lingkungan masyarakat dan organisasi di luar pesantren. Upaya-upaya integrasi budaya di Pondok Pesantren Hidayatul Insan dilakukan melalui komunikasi personal dan komunal pada lintas organisasi, budaya bahkan agama.

---

<sup>315</sup> Kenneth K. Sereno dan Edward M. Bodaken, *Understanding Human Communication* (Boston: Houghton Mifflin, 1975), 114.

<sup>316</sup> E Mark Hanson, *Educational Administration ...*, 222 - 223.

<sup>317</sup> Everret M. Rogers dan Rekha Agarwala-Rogers, *Communication ...*, 18.

<sup>318</sup> E Mark Hanson, *Educational Administration ...*, 223.

Aspek spritualitas yang tergambar dalam pola komunikasi ini adalah bahwa kiai tidak mempertentangkan budaya maupun agama sebagai sumber informasi dalam rangka mengintegrasikan budaya pesantren dan budaya Dayak di Pondok Pesantren Hidayatul Insan. Semua komponen masyarakat tanpa memandang suku, ras, budaya dan agama dijadikan sebagai mitra komunikasi dalam menunjang cita-cita integrasi budaya dimaksud.

### C. Pola Transmisi

Pesantren memiliki tradisi yang kuat dalam mensosialisasikan nilai-nilai dan pemikiran dari generasi ke generasi. Kiai sebagai tokoh utama dalam proses ini dapat mentransmisikannya secara monolog, mengingat posisi tradisional kiai sebagai pemegang otoritas kekuasaan di pesantren. Posisi pesantren sebagai lembaga tempat berprosesnya pembudayaan di tengah-tengah kehidupan suatu masyarakat sub-kultur (intrabudaya), pesantren merupakan konsentrasi yang tidak dipisahkan dengan kondisi lingkungannya, termasuk budaya yang berkembang di sekitarnya.

Pola komunikasi transmisi ini bertujuan untuk melakukan perubahan pola berpikir dari komunikator (kiai) dalam rangka memenuhi kebutuhan informasi komunikan (penerima pesan). Komunikasi kiai dalam konteks integrasi budaya juga mengakomodasi komunikasi pola ini.

Adapun klasifikasi yang dapat penulis kemukakan dalam pola transmisi pada penelitian ini, sebagai berikut: *pertama*, kiai melakukan tindakan komunikasi pada saat memberikan pengarah/sambutan dengan arus komunikasi satu arah. Ia menyampaikan pesan kepada khalayak dengan tujuan tertentu sementara umpan baliknya tertunda. Hal ini, sebagaimana model komunikasi yang digagas oleh Harold D. Lasswell yang menyatakan bahwa cara yang terbaik untuk menerangkan kegiatan komunikasi atau cara untuk menggambarkan dengan tepat sebuah tindak komunikasi ialah menjawab pertanyaan “*Who Says What In Which Channel To Whom With What Effect?*” (siapa mengatakan apa dengan cara apa kepada siapa dengan efek bagaimana). *Kedua*, para ustadz dapat menjadi penyambung lidah kiai untuk mentransmisi pesan kepada para santri. Bentuk kedua ini memungkinkan terjadinya proses komunikasi interaktif/dua arah sesuai dengan bentuk komunikasi yang disampaikan. *Ketiga*, pola komunikasi yang dilaksanakan oleh kiai disesuaikan dengan kondisi dan realitas yang dihadapi di lingkungan pesantren dalam membangun komunikasi dengan pengelola lembaga, dengan para *asatiz* dan para santri, baik dengan komunikasi komunikasi

terbuka, komunikasi pemberian penjelasan dan pemahaman konsep serta komunikasi partisipatif.

Tiga macam pola komunikasi yang dikemukakan di atas terefleksi dalam komunikasi kiai pada situasi dan kondisi yang berbeda. Pola komunikasi tersebut mencerminkan pola komunikasi kontingensi (gabungan) berbasis spritualitas mencerminkan komunikasi yang variatif, situasional dengan didasari nilai-nilai keagamaan. Integrasi budaya yang dilakukan kiai di Pondok Pesantren Hidayatul Insan sejalan dengan Undang-undang Pesantren No. 18 Tahun 2019 yang menyebutkan bahwa kiai berperan menjaga kultur dan kekhasan pesantren. Kultur tersebut berupa pengamalan karakter nilai-nilai Islam yang *rahmatan lil 'âlamîn*, toleran, keseimbangan dan moderat yang berkomitmen pada kebangsaan berdasarkan Pancasila dan UUD Republik Indonesia tahun 1945.<sup>319</sup> Integrasi budaya yang telah dilakukan merupakan bagian dari toleransi dan moderasi dimaksud.

Persepektif individu memandang komunikasi kontingensi kiai dapat dilihat dari perannya sebagai sumber utama komunikasi dalam integrasi budaya. Ia menyampaikan ide-ide, mengeluarkan kebijakan, menggunakan bahasa yang variatif dalam berkomunikasi. Komunikasi kiai cenderung otoriter terutama terhadap keluarga. Otoritas dan kekharismaannya menjadikan penerimaan komunikasi yang bersifat "*sam'an wa tha'atan*" (didengar dan dipatuhi).

Sedangkan dari perspektif organisasi, pola komunikasi kontingensi kiai dalam mengintegrasikan budaya pesantren dan Dayak dapat dilihat dari adanya struktur organisasi pesantren yang dapat menjadi sumber pendukung bagi komunikasi kiai. Ia juga secara kooperatif dapat bertukar informasi dengan anggota organisasi lainnya, mampu menggerakkan bawahan untuk bertindak dengan kewenangannya, mengorganisir SDM dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien. Kiai juga menggunakan bahasa Indonesia, terutama dalam bahasa tulisan dan komunikasi formal, dan melandasi komunikasinya dengan nilai-nilai agama.

Proposisi pola komunikasi kontingensi kiai dalam mengintegrasikan budaya pesantren dan Dayak di pondok pesantren sebagai berikut:

1. Kiai adalah sumber utama dalam pola komunikasi integrasi budaya di Pondok Pesantren Hidayatul Insan.
2. Kiai berupaya memberikan informasi, mengubah persepsi (*opinion change*) dan menciptakan kesamaan pemahaman kepada warga pesantren tentang budaya masyarakat Dayak.

---

<sup>319</sup> Undang-undang Pesantren Nomor 18 Tahun 2019, Pasal 33 ayat 1 dan 2.

3. Mengorganisir sumber-sumber daya manusia dan sumber daya lainnya yang ada di pesantren secara efektif dan efisien untuk mengembangkan rencana integrasi budaya.
4. Kiai menggunakan media kekinian dalam berkomunikasi seperti SMS, Facebook dan Whatsapp.
5. Pola komunikasi kiai tentang integrasi budaya merubah pola pikir warga pesantren dari tradisional-fanatis ke modernis-kultural.
6. Pola komunikasi kiai mencerminkan pola publisitas, pola transaksional dan pola transmisi.
7. Gaya dan konfigurasi komunikasi kiai dilandasi spritualitas agama.
8. Pola komunikasi kiai bersifat situasional. Pada saat tertentu mencerminkan pola komunikasi klasik satu arah, dan pada saat lainnya menggunakan pola komunikasi sosial interaksional dan open sistem yang kooperatif.
9. Konteks sosial dan peran kiai baik sebagai pimpinan pesantren maupun kiprahnya di luar pesantren menjadikan pola komunikasi tentang integrasi budaya di pesantren menjadi lebih efektif.

Berdasarkan proposisi di atas, kepemimpinan kiai dalam membangun komunikasi integrasi budaya pesantren dan budaya Dayak di Pondok Pesantren Hidayatul Insan Fii Ta'limiddin Kota Palangka Raya menggunakan pola komunikasi *kontingensi berbasis spritualitas*. Pola ini penggabungan antara pola komunikasi publisitas satu arah, pola komunikasi transaksional yang kooperatif, terbuka dan partisipatif, dan pola komunikasi transmisi. Pola ini mencerminkan komunikasi yang variatif, situasional dengan didasari nilai-nilai keagamaan.

Pola komunikasi *kontingensi berbasis spritualitas* ini secara teoritis berimplikasi kepada penguatan model komunikasi klasik yang bersifat satu arah, sebagaimana pola komunikasi Aristoteles, pola komunikasi Harold Lasswell, pola komunikasi SMCR (*Sender-Message-Channel-Receiver*) Berlo maupun pola komunikasi Shannon dan Weaver. Selain itu, juga menguatkan pola komunikasi yang lebih dinamis dan sebagaimana pola komunikasi transaksional Barnlund dan pola komunikasi efektif Hoy dan Miskel. Pola komunikasi ini sejalan dengan teori Hanson tentang klasifikasi teori komunikasi klasik, teori sistem sosial dan teori open sistem.





## BAB XI

### KOMITMEN PROGRESSIF-RELIGIUS

#### A. Komitmen Kepemimpinan Pesantren

Komitmen merupakan salah satu elemen penting kepemimpinan. Sebagai varian dalam perilaku organisasi, komitmen adalah sikap tanggung jawab dan loyalitas seseorang terhadap organisasi. Komitmen memiliki unsur sosial kultural yang kental dan melibatkan kebiasaan bersama sebagai cara hidup dari suatu organisasi dan bersama-sama menuju capaian misi dan tujuan organisasi. Unsur sosial ini menghubungkan pemimpin dan orang yang dipimpin untuk secara bersama-sama memadukan tekad membawa organisasi ke arah yang lebih baik dan berkembang secara berkelanjutan.

Crosby mendeskripsikan bahwa komitmen dan komunikasi diperlukan untuk meningkat kualitas atau mutu organisasi. Deming lebih spesifik, tugas dan tanggung jawab pemimpin tidak hanya sekedar “mengandalkan telunjuk” (untuk memerintah), atau “untuk menyalahkan”, tetapi pemimpin memiliki tanggung jawab untuk menghilangkan hambatan dan menciptakan kultur yang dapat membantu anggota organisasi menjadi lebih baik dan merasa bangga dengan pekerjaannya.<sup>320</sup>

Merujuk kepada teori *Process the Great Leadership*, hasil riset intensif James M. Kouzes dan Barry Z. Posner,<sup>321</sup> terhadap ribuan pemimpin biasa yang melakukan hal luar biasa bagi sebuah organisasi, terdapat 10 (sepuluh) komitmen kepemimpinan dan menjadi acuan bagi setiap pemimpin. Komitmen kiai dalam mengintegrasikan budaya Dayak dan budaya pesantren di Pondok Pesantren Hidayatul Insan Kota Palangka Raya akan dibahas pada paparan berikut.

##### 1. *Model the Way* (Keteladanan)

Tidaklah berlebihan bila keteladanan dijadikan ukuran utama komitmen kepemimpinan sebagaimana hasil penelitian James M. Kouzes dan Barry Z. Posner. Hal ini disebabkan keteladanan adalah cara jitu

---

<sup>320</sup> J. Gerald Suarez, *Three Experts on Quality Management* (Arlington: TQLO Publication, 1992), 20

<sup>321</sup> James M. Kouzes dan Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge, How to Make Extraordinary Things Happen in Organization*. Fifth Edition (San Fransisco: Jossey-Bass, 2012).

dalam memimpin. Dalam konsep Islam kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain dengan memberikan keteladanan. Tentu saja keteladanan ini dapat dilihat dari sikap dan perilaku seorang pemimpin”.<sup>322</sup> Sikap inilah yang pernah ditunjukkan Nabi SAW ketika mensyiarkan agama Islam kepada umat manusia, yakni mampu menjadi teladan dalam segala hal, termasuk dalam kepemimpinan. Al-Qur'an surah al-Ahzab ayat 21 mengisyaratkan hal tersebut sebagaimana firman Allah swt.

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ ...

Artinya:

Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu ...”<sup>323</sup>

Berdasarkan paparan di atas tentang keteladanan kiai sebagai indikator komitmen mengintegrasikan budaya Dayak dan budaya pesantren di Pondok Pesantren Hidayatul Insan Kota Palangka Raya menunjukan bahwa dalam konteks *Model the Way* atau keteladanan, kiai mampu menjadi contoh bagi semua warga Pondok Pesantren Hidayatul Insan dan masyarakat di lingkungan sekitarnya. Hal ini tercermin dari sikap dan tindakannya yang elegan dengan kemampuan Kiai dalam menyikapi nilai dan potensi diri serta berusaha menyelaraskan tindakan-tindakannya dengan mengimplementasikan nilai-nilai bersama Dayak yang telah dibangun selaras dengan nilai keislaman.

Kiai menyadari eksistensi dirinya sebagai “pendatang” di tengah masyarakat suku Dayak, sehingga mau tidak mau harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap lingkungan sosial budaya dan membangun *relationship* yang baik dengan budaya-budaya yang ada di sekitarnya, terutama budaya masyarakat Dayak. Sensitivitas kiai dalam melihat nilai-nilai budaya lokal serta progresivitas dalam berinteraksi menjadi sangat diperlukan untuk harmonisasi dan keberlanjutan Pondok Pesantren Hidayatul Insan. Sebab jika tidak, maka kecil kemungkinan pondok pesantren ini akan mampu *survive* hingga lebih dari tiga dekade. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan Vianen bahwa *new comer* (pendatang baru) yang memiliki perbedaan persepsi terhadap budaya (organisasi) yang berhubungan dengan komitmen dan tujuan organisasi, tidak akan mampu bertahan di organisasi tersebut.<sup>324</sup>

<sup>322</sup> Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah ...*, 482.

<sup>323</sup> QS. Al-Ahzab/33 : 21.

<sup>324</sup> Annelies E. M. Van Vianen, “Person-Organization Fit: The Match between Newcomers’ and Recruiters’ Preferences for Organization Culture”, *Personnel Psychology*, Vol. 53, 2000, 13.

Proses kiai dalam upaya mengatasi perbedaan bahasa adalah dengan mempelajari bahasa Dayak secara otodidak, berusaha menggunakan bahasa Dayak Ngaju yang banyak digunakan oleh mayoritas masyarakat Suku Dayak di Kota Palangka Raya. Kemampuan kiai menggunakan bahasa Dayak sebagai bahasa masyarakat setempat sangat membantu dalam proses interaksi personal maupun kelembagaan. Implikasinya bahwa kehadiran kiai dan Pondok Pesantren Hidayatul Insan dapat diterima dengan baik khususnya oleh masyarakat sekitar pesantren maupun secara luas di Kota Palangka Raya. Dengan memahami bahasa Dayak, kiai mampu berinteraksi secara lebih luas dan berperan aktif di luar pesantren. Sebagai elemen yang sangat penting dalam proses sosialisasi dan interaksi antarsesama, maka bahasa suatu masyarakat harus pelajari dengan baik. Adanya perbedaan bahasa dan ketidakmampuan berbahasa yang disepakati dapat menimbulkan mispersepsi yang bahkan bisa berujung pada konflik. Hal ini sejalan dengan petunjuk al-Qur'an yang menyatakan bahwa seorang penyampai risalah (Rasul) tidak diutus kecuali dengan menggunakan bahasa kaumnya sendiri agar ia dapat menjelaskan risalah tersebut kepada mereka.<sup>325</sup>

Kepribadian kiai yang dikenal masyarakat Palangka Raya terutama warga masyarakat sekitar pondok pesantren sebagai sosok yang santun, inklusif dan menghargai kearifan lokal menunjukkan adanya komitmen bagi terwujudnya integrasi budaya, budaya masyarakat Dayak di satu sisi dan budaya pesantren di sisi lainnya. Menjadi sebuah keharusan bila seorang kiai sebagai pemimpin pondok pesantren memiliki sifat-sifat yang baik, karena ia adalah sosok panutan dalam lingkungan pesantren yang dipimpinnya bahkan bagi masyarakat secara luas. Tetapi menjadi sangat spesial manakala seorang kiai mau mengenal dan mempelajari budaya orang lain dan berusaha mencari titik temu antarbudaya untuk diintegrasikan dan dijadikan budaya baru dalam pondok pesantren. Dengan sifat-sifat *mahmudah*-nya sebagaimana disebutkan (sebagai indikator komitmen keteladanan), kiai telah membuka ruang bagi terciptanya integrasi antarbudaya tersebut secara berkelanjutan.

Pada dasarnya kiai telah mengekspresikan prinsip-prinsip kepemimpinan Islam melalui klarifikasi potensi diri dengan menunjukkan sifat-sifat kesantunan, inklusif dan menghargai kearifan lokal masyarakat setempat. Hal ini sebagaimana dikatakan Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung bahwa salah satu prinsip kepemimpinan dalam Islam

---

<sup>325</sup> QS. Ibrahim/ 14: 4

adalah memiliki akhlak yang mulia (*al-akhlak al-karimah*)<sup>326</sup> sebagai wujud personifikasi pribadi para rasul Allah dalam menyampaikan risalah kenabian mereka.

Sikap personal lainnya dalam keteladanan yang mencerminkan komitmen kepemimpinan kiai adalah adanya keselarasan tindakan dengan nilai-nilai budaya organisasi yang telah disepakati bersama. Nilai-nilai integratif budaya Dayak-pesantren seperti pakaian, bahasa, ornamen dan tempat tinggal telah dicontohkan kiai dengan sangat baik.

Cara berpakaian, kiai tidak selalu memakai pakaian “kebesaran”nya -sebagaimana yang biasa dipakai seorang kiai- menggunakan jubah dan sorban atau imamah, tetapi juga mau menggunakan pakaian batik khas Dayak Kalimantan Tengah (bahkan terkadang lengkap dengan *saung*)<sup>327</sup> dalam kesehariannya. Menurut penulis, ada dua alasan utama mengapa kiai mau menanggalkan identitas pakaian ke-kiai-annya dan memakai pakaian batik khas Dayak. *Pertama*, untuk memberi contoh kepada semua warga pondok pesantren, karena sebagaimana disebutkan dalam hasil penelitian bahwa salah satu budaya Pondok Pesantren Hidayatul Insan adalah penggunaan pakaian batik khas Dayak Kalimantan Tengah pada hari tertentu bagi seluruh warga pondok pesantren. *Kedua*, terkait dengan peran aktif kiai di luar pesantren terutama jabatannya sebagai ketua KPU Provinsi Kalimantan Tengah. Alasan kedua menjadi sangat dominan mengingat aktivitas kiai di KPU secara etis mengharuskannya sering memakai pakaian formal dan juga batik. Namun demikian, secara esensial keteladanan dalam pelaksanaan nilai-nilai budaya integratif tetap melekat dalam diri kiai.

Sebagai wujud komitmen kiai dalam integrasi budaya Dayak-Pesantren dalam konteks keteladanan, maka ia juga secara sukarela dengan batasan kemampuan yang dimilikinya berusaha menggunakan bahasa Dayak Ngaju yang biasa digunakan masyarakat Dayak Palangka Raya. Meskipun tidak sempurna ucapan dan gaya bahasanya dan terkadang bercampur-campur dengan bahasa Banjar atau bahasa Indonesia, tetapi hal itu tetap dilakukan. Urgensi berbahasa Dayak yang dilakukan kiai adalah untuk mendekatkan diri dengan budaya masyarakat setempat, juga untuk kemudahan bersosialisasi dan berkomunikasi mengingat bahwa bahasa Dayak adalah bahasa yang paling sering digunakan oleh masyarakat Kota Palangka Raya. Bahasa Dayak Ngaju sebagai salah satu

<sup>326</sup> Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Majamenen Syari'ah dalam Praktik* (Jakarta: Gema Insani Press, 2003), 137.

<sup>327</sup> Sejenis kopiah khas Dayak.

bahasa asli daerah Kalimantan Tengah digunakan masyarakat dalam bersosialisasi dan berkomunikasi hampir di seluruh aspek kehidupan masyarakat. Bahasa ini digunakan oleh masyarakat Dayak maupun non Dayak dalam percakapan sehari-sehari seperti di pasar, sekolah-sekolah bahkan di lembaga pemerintahan.

Keteladanan lainnya yang ditunjukkan kiai bagi warga pesantren Hidayatul Insan dalam menginternalisasi nilai-nilai budaya Dayak–pesantren adalah kesediaannya menggunakan ornamen-ornamen bernuansa Dayak sebagai hiasan di rumahnya.

Selain itu, keteladanan kiai juga tergambar dari kesediannya untuk tetap tinggal di lingkungan padat penduduk dan membaaur dengan masyarakat yang multi-etnis termasuk masyarakat Dayak. Dalam konteks ini penulis melihat adanya beberapa alasan. Pertama, secara kultural seorang kiai memang sudah seharusnya memiliki tempat tinggal di lingkungan pesantren yang diasuhnya, agar ia mudah dalam menjalankan roda organisasi pondok pesantren. Sehingga bila pondok pesantren berlokasi di permukiman penduduk, maka mau tidak mau kiai juga harus bertempat tinggal di lingkungan yang sama. Kedua, kiai ingin agar bisa dekat dengan masyarakat setempat. Hal ini sejalan dengan pandangan Horikoshi bahwa kebanyakan kiai bertempat tinggal di wilayah perkotaan dan di kampung-kampung pinggiran kota untuk bisa menarik lebih banyak khalayak dan melebarkan pengaruh.<sup>328</sup> *Ketiga*, memberi contoh bagi warga pondok pesantren dalam konteks integrasi kawasan. Kiai bisa saja memilih untuk tidak tinggal di lingkungan permukiman yang padat dan memilih tempat lain yang lebih kondusif. Alasan yang memungkinkan demikian disebabkan ia adalah seorang pejabat publik dan efektivitas pengelolaan organisasi (pesantren) di era modern ini tidak mensyaratkan dirinya harus berada di tempat yang sama dengan lembaga yang asuhnya.

Tindakan kiai dengan mau menanggalkan identitas pakaian ke-kiai-annya dan menggunakan pakaian batik khas Dayak Kalimantan Tengah, berkomunikasi dengan menggunakan bahasa Dayak, menggunakan ornamen bernuansa Dayak dan tinggal di permukiman padat penduduk –yang banyak tinggal di sekitarnya masyarakat Dayak– setidaknya telah menjadi contoh yang baik bagi terwujudnya integrasi budaya Dayak dan budaya pesantren. Kiai mampu menjadi *role model* utama

<sup>328</sup> Hirohiko Horikoshi, *Kiai dan Perubahan Sosial*. Terjemahan oleh. Umar Basalim dan Andi Muarly Sunrawa. (Jakarta: Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat/ P3M), 1987), 212.

pelaksanaan nilai-nilai integratif tersebut di Pondok Pesantren Hidayatul Insan. Keselarasan tindakan kiai dengan nilai-nilai integratif yang telah disepakati merupakan cerminan komitmen kepemimpinan yang kuat, yang memang seyogyanya ada dalam kepemimpinan pesantren. Hal ini sebagaimana yang tersirat dalam al-Qur'an surah As Shaff ayat 2 dan 3 berikut.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ كَبِرَ مَقْتًا عِنْدَ  
اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ

Artinya:

Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan? Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan.<sup>329</sup>

Ayat ini secara absolut mengecam orang yang mengatakan sesuatu, namun dia tidak melakukannya, apapun itu bentuknya. Maka keberadaan kiai sebagai pemimpin pesantren dalam tugas dan fungsinya wajib menjadi suri teladan bagi semua warga pesantren dengan menyelaraskan tindakan dengan ucapan dan kebijakan serta nilai-nilai bersama yang telah disepakati.

Pemimpin teladan tahu bahwa jika mereka ingin mencapai standar tertinggi kepemimpinan, maka ia harus menjadi model dari perilaku yang diharapkan para bawahan, berjalan terlebih dahulu memberikan contoh melalui tindakan sehari-hari yang menunjukkan besarnya komitmen terhadap nilai yang telah diyakini bersama. Hal ini karena ucapan dan kebijakan yang mengesankan tentang nilai-nilai tidaklah cukup, tetapi tindakan kongkret jauh lebih penting dari pada kata-kata untuk menentukan seberapa seriusnya mereka tentang apa yang mereka katakan.

## 2. *Inspire a Shared Vision* (Menginspirasi Visi Bersama)

Pada ranah “menginspirasi visi bersama” kiai menunjukkan komitmen yang kuat terhadap Pondok Pesantren Hidayatul Insan dengan mencita-citakan sesuatu yang besar bagi pengembangan pondok pesantrennya. Visi membangun pondok pesantren yang mengacu pada pembinaan muallaf dan masyarakat pinggiran sungai di Kalimantan Tengah, menyiapkan kader pemimpin umat, membangun cabang-cabang Pondok Pesantren Hidayatul Insan di banyak tempat, membangun

---

<sup>329</sup> QS. As-Shaff/61: 2-3

pusat pendidikan Islam yang berkualitas dari tingkat pra sekolah hingga perguruan tinggi telah lama dirancang.

Dengan segala keterbatasan, komitmen kiai dalam menginspirasi visi bersama juga tergambar dari pelibatan banyak pihak seperti keluarga, melibatkan para ustadz dan santri, tokoh masyarakat, tokoh agama hingga pihak pemerintah dalam upaya memajukan pondok pesantren, khususnya dalam mengaktualisasi integrasi budaya di Pondok Pesantren Hidayatul Insan.

Komitmen kiai yang ia tunjukkan pada aspek ini sejalan dengan yang dikemukakan Syafi'i Antonio bahwa Nabi Muhammad SAW telah mengekspresikan sifat-sifat dasar kepemimpinan, di antaranya adalah *guiding vision* (visoner). Ia sering memberikan berita gembira mengenai kemenangan dan keberhasilan yang akan diraih oleh pengikutnya di kemudian hari. Visi yang jelas ini mampu membuat para sahabat tetap sabar dan tabah meskipun perjuangan dan rintangan begitu berat.<sup>330</sup> Hal ini sebagaimana teori yang dikembangkan oleh Warren Bennis bahwa sifat-sifat dasar kepemimpinan itu adalah a. *guiding vision* (visoner), b. *passion* (berkemauan kuat), c. *integrity* (integritas), d. *trust* (amanah), e. *curiosity* (rasa ingin tahu), *courage* (berani).<sup>331</sup>

Salah satu skill kepemimpinan yang dirumuskan oleh Burt Nanus dan James O'Toole adalah penguasaan interdependensi.<sup>332</sup> Dan dalam konteks ini Nabi Muhammad SAW sering meminta pendapat para sahabat dalam persoalan-persoalan strategis, misalnya dalam penentuan strategi perang dan urusan sosial kemasyarakatan.<sup>333</sup> Kiai dalam hal ini juga melakukan hal yang sama untuk melaksanakan hal-hal strategis terkait dengan pengembangan pesantren yang ia bina.

### 3. *Challenge the Process* (Menantang Peluang)

Kiai Harmain adalah sosok yang menyenangkan petualangan dan tantangan. Representasinya tergambar dari sikap kiai yang menganggap bahwa setiap pekerjaan adalah sebuah petualangan. Kiai juga berupaya

<sup>330</sup> Syafi'i Antonio, *Muhammad SAW: The Super Leader Super Manager* (Jakarta: PLM, 2007), 27.

<sup>331</sup> Warren Bennis, *On Becoming a Leader* (New York: Addison, 1994), 39-42.

<sup>332</sup> Tujuh skill kepemimpinan menurut Burt Nanus adalah 1. Berpandangan jauh ke depan, 2. Menguasai perubahan, 3. Desain organisasi, 4. Pembelajaran antisipatoris, 5. Penguasaan interdependensi, 7 standar integritas yang tinggi. Lihat Burt Nanus, *The Leader's Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulent World* (New York: Contemporary Books, 1989), 81-97.

<sup>333</sup> Syafi'i Antonio, *Muhammad SAW...*, 28.

untuk ikut berpartisipasi dalam melestarikan dan mengembangkan kearifan lokal. Secara nyata, kiai menjadikan budaya daerah (budaya Dayak) seperti tari sebagai bagian dari kegiatan ekstrakurikuler di pesantren, dan bahkan mengemasnya menjadi lebih menarik dengan kolaborasi bernuansa islami. Komitmen kiai juga ditunjukkan dengan memasukan mata pelajaran bahasa Dayak dalam kurikulum pesantren, serta mengadakan lomba pidato bahasa Dayak di pesantren. Kreatifitas tersebut bahkan telah menorehkan banyak prestasi baik di tingkat lokal, regional bahkan tingkat nasional.

Indikator komitmen lainnya yang terkait dengan keberanian kiai dalam mengambil resiko atas tindakan yang ia lakukan adalah tetap mempertahankan lokasi pesantren di permukiman padat penduduk yang masih terdapat simbol-simbol agama lain. Ia juga membangun masjid pesantren di area bekas kandang babi meskipun terjadi pro dan kontra, dan mengubah pola pikir tradisional-fanatis ke modernis-kultural.

Pola pikir kiai agak berbeda dengan kebanyakan pendapat tentang efektivitas letak suatu lembaga pendidikan termasuk pesantren. Sebagaimana pendapat Karel A. Steenbrink yang menyatakan bahwa pada umumnya pesantren terletak di pinggiran kota atau di desa yang agak jauh dari kota. Ia merupakan satu lingkungan yang khusus dan terpisah dari pemukiman lainnya.<sup>334</sup> Realitasnya hampir semua pesantren selalu memiliki tempat yang terpisah dengan lingkungan masyarakat sehingga terkesan eksklusif. Berbeda dengan Pesantren Hidayatul Insan, kondisi ini menjadikan Pondok Pesantren Hidayatul Insan sebagai lembaga pendidikan Islam yang inklusif.

Di sisi lain, di tengah-tengah iklim sosial budaya yang multikultural dan terkesan kurang kondusif, pondok pesantren ini dapat menjalankan aktivitas pembelajaran dengan baik, kegiatan-kegiatan ekstra kurikuler seperti olah raga, kesenian, pramuka dan lain-lain berjalan sebagaimana adanya, bahkan memiliki banyak prestasi yang membanggakan. Hal ini berbanding terbalik dengan pendapat Saroni Muhammad yang mengatakan bahwa salah satu faktor pendukung pembelajaran yang kondusif adalah lingkungan yang mencakup tiga hal utama, yaitu lingkungan fisik, lingkungan sosial, dan lingkungan budaya. Ketiga aspek lingkungan tersebut dalam proses pembelajaran haruslah saling mendukung.<sup>335</sup>

---

<sup>334</sup> Lihat Karel A. Steenbrink, *Pesantren, Madrasah, Sekolah, Pendidikan Islam dalam Kurun Modern* (Jakarta: LP3ES, 1974), 15.

<sup>335</sup> Saroni Muhammad, *Manajemen Sekolah* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2006), 81-82.



#### 4. *Enable Other to Act* (Mengaktifkan Orang Lain untuk Bertindak)

Salah satu keberhasilan Pondok Pesantren Hidayatul Insan dalam berbagai aspek tidak terlepas dari kepiawaian kiai dalam mengaktifkan orang lain untuk bertindak. Kiai memiliki kemampuan mendorong kolaborasi/kerjasama dengan mempromosikan tujuan-tujuan kooperatif dan membangun kepercayaan dengan banyak pihak. Kiai melakukan kerjasama dengan berbagai pihak seperti Kementerian Agama, Kementerian Pendidikan Nasional, berbagai sanggar tari, Dewan Adat Dayak (DAD), dan juga perguruan tinggi. Kiai juga mempromosikan eksistensi integrasi budaya di Pondok Pesantren Hidayatul Insan dengan menampilkan budaya Dayak pada acara-acara ritual pesantren, seperti seni tari, pakaian dan lain-lain. Kiai juga aktif mempromosikan kegiatan-kegiatan Pondok Pesantren Hidayatul Insan melalui media sosial. Dalam hal kemitraan ini, sesuai dengan PP Nomor 19 tahun 2015 pasal 49 ayat 1 yang menyatakan tentang standar pengelolaan satuan pendidikan dengan penerapan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan dan akuntabilitas.<sup>336</sup>

Kiai sebagai *leader* membagi kekuatan dan kebijakan kepada para pengelola lembaga untuk bersama-sama membangun Pondok Pesantren Hidayatul Insan ke arah yang lebih maju. Ia memberikan tanggung jawab baik secara moral maupun secara administratif melaksanakan kepemimpinan sesuai dengan tupoksi masing-masing.

#### 5. *Encourage the Heart* (Meneguhkan Hati)

Memberikan apresiasi dan juga merayakan keberhasilan adalah bagian dari komitmen kepemimpinan. Kepemimpinan yang kuat akan selalu mengapresiasi setiap keberhasilan anggotanya sekecil apapun. Gambaran tentang komitmen ini telah ditunjukkan kiai Harmain dalam kepemimpinannya, terutama dalam konteks integrasi budaya di Pondok Pesantren Hidayatul Insan.

*Pertama*, ia menyadari akan kontribusi orang lain dengan menunjukkan apresiasi bagi keunggulan setiap individu anggotanya maupun pihak terkait lainnya. Pada indikator ini ditemukan kiai terbiasa menyampaikan terima kasih kepada para tokoh pendiri pesantren dan juga para donator yang berpartisipasi dalam pengembangan pesantren, memberdayakan para ustadz/ustadzah sesuai dengan potensi dan

<sup>336</sup> Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 49 ayat 1.

keunggulannya, memberikan pujian terhadap para ustadz/ustadzah dan santri yang berprestasi serta memberikan bonus bebas SPP bagi santri Pondok Pesantren Hidayatul Insan yang berprestasi.

Komitmen kepemimpinan lainnya ia tunjukkan dengan merayakan nilai-nilai semangat komunitas. Kiai adalah motivator handal yang biasa memotivasi santrinya untuk selalu menjadi yang terbaik. Di antara ritual pesantren adalah mengadakan syukuran/selamatan atas prestasi-prestasi yang diraih santri maupun ustadz/ustadzah. Ia juga membuat orang bangga dengan selalu mengumumkan nama-nama santri berprestasi pada saat yudisium dan wisuda santri serta memasang spanduk/ baliho penghargaan/ ucapan selamat bagi warga pesantren yang berprestasi.

## B. Indikator Komitmen Progressif-Religius

Paparan dan analisis tentang komitmen kiai sebagaimana dijelaskan sebelumnya mencerminkan kekuatan yang bersifat relatif dari kiai dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi pesantren. Hal ini dicirikan oleh penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi pesantren, kesediaan berusaha untuk kepentingan organisasi pesantren dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi pesantren. Hal ini sejalan dengan pandangan Robbin and Judge, komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi yang dicirikan oleh penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi, kesediaan berusaha untuk organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam sebuah organisasi.<sup>337</sup>

Dalam pandangan Islam, komitmen dapat dimaknai sebagai kesesuaian ucapan dan tindakan/perilaku. Dalam kaitan ini, Muhammad al-Nawawi Ibnu Umar al-Jawi dalam *Syarh Nasaihul Ibad* menjelaskan secara detail tentang ragam manusia terkait komitmen dan indikasinya, sebagai berikut.

والناس تنقسم الى أربعة أقسام رجل لا لسان له ولا  
قلب وهو العاصي الغر الغبي فاحذر ان تكون منهم ولا  
تقم فيهم فإنهم اهل العذاب ورجل له لسان بلا قلب  
فينطق بالحكمة ولا يعمل بها يدعو الناس الى الله

<sup>337</sup> Stephen P Robbin, *Perilaku Organisasi. Edisi Kesepuluh* (Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2013), 367.

تعالى وهو يفر منه فابعد منه لئلا يخطفك بلذيق لسانه  
فتحرقك نار معاصيه ويقتلك نتن قلبه ورجل له قلب  
بلا لسان وهو مؤمن ستره الله تعالى عن خلقه وبصره  
وبعيوب نفسه ونور قلبه وعرفه غوائل مخالطة الناس  
وشؤم الكلام وهذا رجل ولى الله تعالى محفوظ فى  
ستر الله تعالى فالخير كل الخير عنده فدونك  
ومخالطته وخدمته فيحبك الله تعالى ورجل تعلم وعلم  
وعمل بعلمه وهو العالم بالله تعالى واياته استودع الله  
قلبه غرائب عمله وشرح صدره لقبول العلوم فاحذر  
ان تخالفه وتجانبه وتترك الرجوع الى نصيحته.<sup>338</sup>

Artinya:

Manusia terbagi ke dalam empat golongan. Pertama golongan orang yang tidak mempunyai lisan dan hati. Mereka adalah golongan pelaku maksiat juga bodoh, maka berhati-hatilah agar engkau tidak menjadi bagian dari mereka, karena mereka ahli azab. Kedua, Golongan orang yang hanya mempunyai lisan namun tidak memiliki hati. Mereka berbicara dan menyampaikan hikmah namun tidak mengamalkannya, mereka mengajak manusia kepada Allah, namun mereka lari menghindar dari Allah, jauhi mereka agar engkau tidak terlena oleh lisannya dan kemudian engkau ikut terbakar oleh maksiat yang dilakukannya, dan kemudian bau bangkai hati mereka membunuhmu. Ketiga, Golongan orang yang hanya mempunyai hati namun tak punya lisan. Mereka adalah orang yang beriman yang sengaja Allah menutupi mereka dari pandangan manusia. Allah menganugerahkan mereka hanya melihat pada aib dan kekurangannya, Allah menyinari hati mereka dan Allah memberitahu mereka kerusakan ketika bergaul dengan manusia dan kerusakan ketika berbicara dengan ucapan yang buruk. Mereka adalah waliyullah, mereka terjaga dalam penjagaan Allah, mereka melaksanakan segala kebaikan, maka carilah mereka, pergauli mereka, berkhidmatlah kepada mereka niscaya Allah mencintaimu. Keempat, golongan orang yang belajar ilmu dan mengajarkan serta mengamalkannya. Mereka adalah 'alim billah, mereka mengetahui Allah pada ayat-ayatNya, Allah menitipkan kepada mereka ilmu yang agung, Allah lapangkan hati mereka untuk menerima berbagai ilmu pengetahuan. Maka hati-hati dan waspadalah jika engkau menyalahi dan menjauhi mereka serta tidak kembali pada nasihat-nasihatnya.

<sup>338</sup> Muhammad al-Nawawi Ibnu Umar al-Jawi, *Syarh Nasaihul Ibad*. (Tanpa Kota: Darul Ahya Indonesia, Tanpa Tahun), 15.

Selanjutnya paparan temuan penelitian tentang komitmen kiai dalam mengintegrasikan budaya Dayak dan budaya pesantren sangatlah mendukung dan memperkuat teori Allen dan Meyer tentang tiga model komitmen, yakni komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) dan komitmen normatif (*normative commitment*).

Komitmen afektif dicirikan dengan kedekatan psikologis kiai dengan Pondok Pesantren Hidayatul Insan, di mana ia tumbuh dan dibesarkan dalam lingkungan pesantren tersebut. Orang tuanya adalah pendiri pesantren dan seluruh saudara-saudaranya ikut ambil bagian dalam pengelolaan Pondok Pesantren Hidayatul Insan hingga sekarang. Dengan latar belakang pendidikan pesantren dan cita-cita mengabdikan di pesantren semakin mendekatkan ikatan psikologis kiai dengan Pondok Pesantren Hidayatul Insan. Kondisi ini membuat kiai merasa nyaman untuk tetap tinggal di pesantren dan berkomitmen untuk mengembangkan pesantren secara maksimal dalam berbagai hal termasuk dalam hal integrasi budaya. Inilah yang digambarkan Allen dan Meyer sebagai *the development of psychological affinity to firm* (kedekatan psikologis dengan perusahaan) yang membuat seseorang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi.

Indikasi komitmen berkelanjutan tergambar dari sikap kiai yang tidak mau meninggalkan pesantren ketika ia mendapatkan pekerjaan yang lebih menguntungkan secara finansial. Ia berusaha tetap eksis dengan kepemimpinannya di pesantren meskipun harus berbagi waktu dengan kegiatan lain di luar pesantren yang cukup banyak menyita waktu. Tidak juga membangun rumah di luar pesantren yang lebih kondusif dan representatif walau hal itu sangat memungkinkan. Kiai berusaha secara terus menerus mempertahankan pekerjaan dan kedudukannya dalam pesantren karena ia telah menginvestasikan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengelola dan mengembangkan pesantren serta membawa Pondok Pesantren Hidayatul Insan ke arah yang lebih maju. Kiai akan merasa rugi bila harus meninggalkan pesantren karena adanya pekerjaan lain.

Hal ini sejalan dengan pendapat Horikoshi yang menyatakan bahwa keluarga yang merupakan keturunan langsung dari pendiri pertama pesantren biasanya harus tetap berpraktik di desa di mana pesantren tersebut didirikan. Keharusan tersebut menurutnya disebabkan faktor ideologis dan faktor sosiologis. Secara ideologis di sana ada rasa hormat bersama untuk kekuasaan masing-masing ulama dalam masyarakatnya. Sementara secara sosiologis, kesuksesan pesantren sering dilihat dari banyaknya santri yang bisa ditampung di bawah pengaruhnya sehingga

pengembangan pesantren induk yang didirikan oleh ulama perintis terus coba dikembangkan.<sup>339</sup>

Pendapat Horikoshi di atas dari aspek sosiologis terefleksikan dalam tindakan kiai yang secara kontinyu mengembangkan pesantren baik dari sisi kualitas maupun kuantitasnya. Namun bila ditinjau dari aspek ideologis, hal tersebut tidak sepenuhnya benar, karena situasi dan kondisinya berbeda. Di satu sisi kiai memiliki pekerjaan lain selain mengelola pesantren, di sisi lainnya bahwa di Kota Palangka Raya tidak cukup banyak pesantren dan juga kiai yang memiliki pengikut yang banyak, sehingga kedua alasan tersebut bisa menjadi alasan kiai untuk meninggalkan Pondok Pesantren Hidayatul Insan, baik untuk mendirikan pesantren di lokasi lain, maupun menyerahkan pengelolaan pesantren kepada orang lain.

Adapun komitmen normatif tergambar dari moralitas kiai yang menganggap pekerjaannya sebagai pimpinan pesantren adalah amanah yang harus ditunaikan. Pondok Pesantren Hidayatul Insan adalah amanah orang tua dan keluarga, juga amanah masyarakat muslim untuk terus dibina, dikelola dan dikembangkan. Kewajiban moral inilah yang mencerminkan komitmen normatif kiai di mana ia akan merasa sangat bersalah bila kemudian meninggalkan pesantren dengan alasan apapun.

Bahasa yang lebih tegas dikemukakan Horikoshi bahwa bagi keluarga pesantren, mengelola pesantren dan madrasah merupakan tugas keagamaan. Istilah “perjuangan” menjadi satu kerangka keseluruhan dari peran keluarga kiai, menggambarkan cita-cita fundamental serta tujuan untuk tetap mempertahankan keulamaan mereka dalam masyarakat. Peran ulama yang paling bernilai sebagaimana telah berlangsung adalah peran tradisional mereka sebagai penanggung jawab dalam mempertahankan keyakinan itu sendiri, melalui pengajaran-pengajaran ilmu agama ulama melestarikan praktik ortodoksi keagamaan para penganutnya.<sup>340</sup>

Tanggung jawab keagamaan inilah yang membedakan komitmen kiai sebagai pimpinan pondok pesantren dengan komitmen para pemimpin organisasi lainnya. Kecenderungan untuk secara berkesinambungan memajukan pondok pesantren dari semua aspek –termasuk mencari titik temu nilai-nilai kearifan lokal dan budaya pesantren- bukan karena benefit material, tetapi lebih pada tendensi agama. Karenanya,

<sup>339</sup> Horikoshi, Hirohiko, *Kiai dan Perubahan Sosial*. Terjemahan oleh. Umar Basalim dan Andi Muarly Sunrawa. (Jakarta: Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat/ P3M, 1987), 77-78.

<sup>340</sup> Horikoshi, Hirohiko, *Kiai dan Perubahan ...*, 114.

selain mendukung dan menguatkan teori Allen dan Meyer tentang tiga model komitmen, yakni komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif, penelitian ini juga memunculkan temuan adanya komitmen progressif-religius. Komitmen progressif-religius ditandai dengan 1) kedekatan psikologis dengan organisasi (pesantren), 2) hubungan dengan organisasi, 3) keinginan untuk tetap sebagai bagian dari organisasi, 4) ambisi kuat untuk memajukan organisasi menjadi yang terbaik, dan 5) didasari ajaran agama.

1. Kedekatan psikologis muncul karena beberapa faktor. Di antara faktor tersebut adalah: a) latar kehidupan seseorang yang lahir dan menjadi dewasa di lingkungan tersebut, b) latar belakang pendidikan yang searah dengan visi lembaga, dan c) cita-cita dan tujuan yang sejalan dengan tujuan lembaga. Ketiga faktor ini mudah untuk diidentifikasi untuk melihat sejauhmana kedekatan psikologis seseorang dengan suatu lembaga.
2. Hubungan dengan organisasi bisa dilihat dari kiprah yang dilakukan seseorang dalam tugas organisasi (sebagai pembina, ketua, pengurus inti, anggota, dan sebagainya), juga intensitas kebersamaan dengan organisasi yang tentunya sangat mempengaruhi hubungan seseorang dengan organisasi. Kiprah dan intensitas kebersamaan ini melahirkan komitmen. Semakin baik kiprah seseorang dalam organisasi maka akan semakin tinggi komitmennya untuk organisasi. Begitu juga, semakin lama intensitas kebersamaan seseorang dalam organisasi, maka akan semakin tinggi komitmennya terhadap organisasi.
3. Keinginan untuk tetap sebagai bagian dari organisasi. Selalu ingin terlibat dalam organisasi meskipun sudah memiliki pekerjaan lain yang dianggap lebih baik dan mensejahterakan secara finansial.
4. Ambisi kuat untuk memajukan organisasi menjadi yang terbaik. Hal ini direfleksikan melalui pernyataan visi misi yang jelas dan terukur, memanfaatkan setiap momentum dan peluang untuk kemajuan organisasi serta melakukan inovasi-inovasi bagi kemajuan organisasi.
5. Didasari ajaran agama. Komitmen yang didasari untuk menegakkan kalimat Allah di muka bumi. Mencari keuntungan akhirat dan bukan keuntungan dunia. Refleksi dari komitmen mencerminkan ajaran agama.

Selanjutnya kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Hidayatul Insan dalam konteks integrasi budaya Dayak dan budaya pesantren tercermin pada beberapa upaya pemberdayaan yang telah dilakukan. Kepemimpinannya menunjuk pada proses membangun komitmen

bersama atasan dan bawahan terhadap sasaran dan pengembangan organisasi berdasarkan moralitas dan motivasi yang tinggi. Kiai mengubah budaya dan struktur organisasi ke arah perbaikan-perbaikan dan inovasi-inovasi berlandaskan pada paradigma pengembangan organisasi.

Berdasarkan pada kriteria kepemimpinan yang ditampilkan kiai dalam mengintegrasikan budaya Dayak dan budaya pesantren, baik dari aspek pola komunikasi maupun komitmen, maka cerminan kepemimpinan transformasional sangatlah dominan. Temuan penelitian ini mendukung dan memperkuat teori kepemimpinan yang sudah ada, yaitu model kepemimpinan transformatif versi Burns, Bass dan Yulk. Model kepemimpinan transformatif versi Burns dan Bass memiliki ciri *leader-followers oriented*. Kepemimpinan transformasional merefleksikan kepentingan pada pemimpin dan pengikut secara bersamaan dengan cara mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu juga menginspirasi, mengarahkan, mendorong, mengajak, menstimulasi, merangsang kreativitas dan inovasi serta mempertinggi kebutuhan capaian kinerja pengikutnya. Sedangkan kepemimpinan transformasional versi Yulk memiliki ciri pada pendekatan *behavioral approaches*, yang menekankan pada hal-hal berikut: 1) menetapkan tujuan organisasi secara bersama, 2) mengembangkan sumber daya manusia (mencakup penyediaan dukungan individual, menawarkan simulasi intelektual dan memberikan contoh yang baik, dan 3) membangun kultur kebersamaan. Kedua versi model kepemimpinan transformatif ini baik yang memiliki ciri *leader-followers oriented* ataupun ciri pada pendekatan *behavioral approaches* sangat jelas tergambar dalam pola komunikasi dan komitmen kiai di Pesantren Hidayatul Insan Kota Palangka Raya.

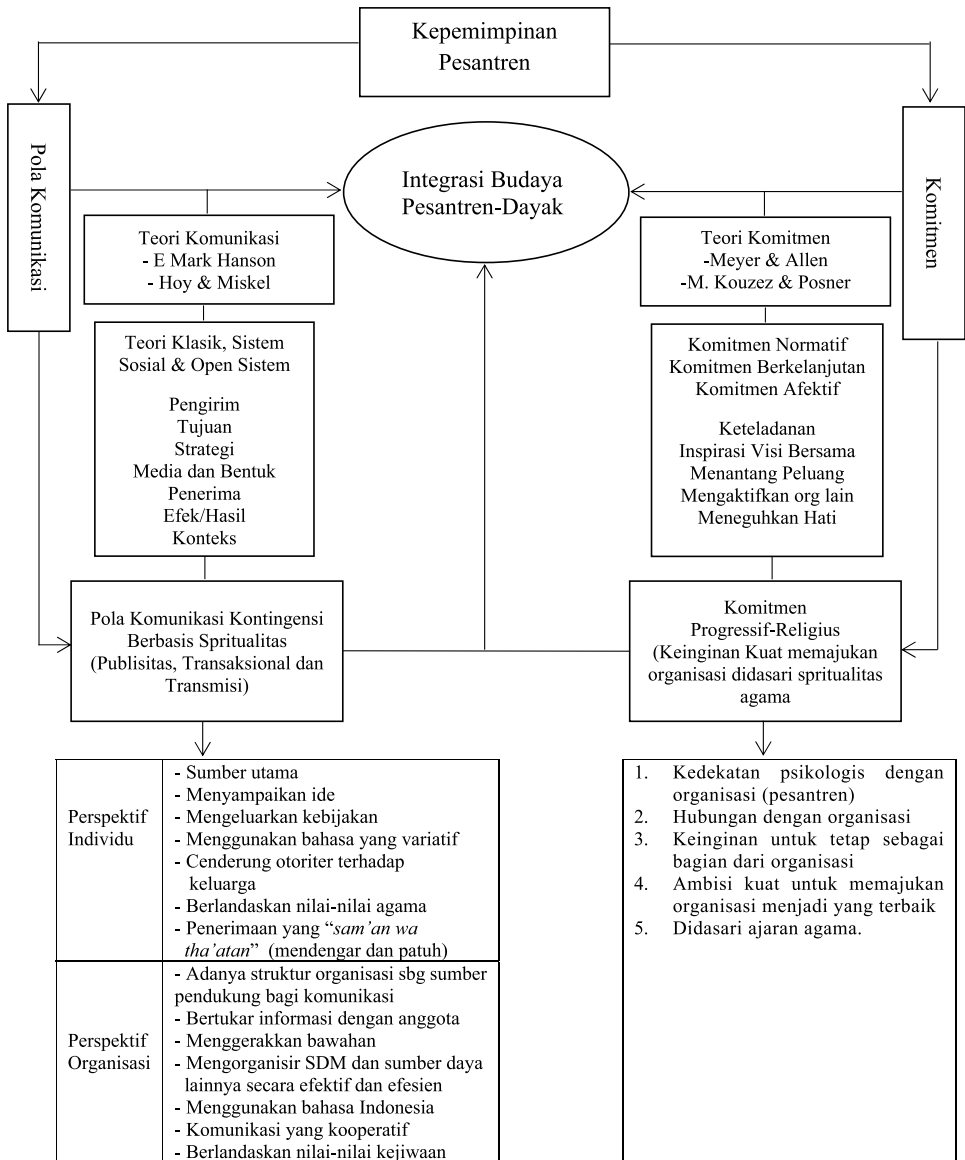
Kriteria kepemimpinan yang ditampilkan kiai dalam mengintegrasikan budaya Dayak dan budaya pesantren, baik dari aspek pola komunikasi maupun komitmennya, maka cerminan kepemimpinan transformasional sangatlah dominan. Temuan penelitian ini mendukung dan memperkuat teori kepemimpinan yang sudah ada, yaitu model kepemimpinan transformatif versi Burns, Bass dan Yulk. Model kepemimpinan transformatif versi Burns dan Bass memiliki ciri *leader-followers oriented*. Kepemimpinan transformasional merefleksikan kepentingan pada pemimpin dan pengikut secara bersamaan dengan cara mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu juga menginspirasi, mengarahkan, mendorong, mengajak, menstimulasi, merangsang kreativitas dan inovasi serta mempertinggi kebutuhan capaian kinerja pengikutnya. Sedangkan kepemimpinan transformasional versi Yulk memiliki ciri pada pendekatan *behavioral approaches*, yang menekankan pada hal-hal berikut: 1) menetapkan

tujuan organisasi secara bersama, 2) mengembangkan sumber daya manusia (mencakup penyediaan dukungan individual, menawarkan simulasi intelektual dan memberikan contoh yang baik, dan 3) membangun kultur kebersamaan. Kedua versi model kepemimpinan transformatif ini baik yang memiliki ciri *leader-followers oriented* ataupun ciri pada pendekatan *behavioral approachs* sangat jelas tergambar dalam komitmen kiai di Pesantren Hidayatul Insan Kota Palangka Raya.

Hasil analisis fokus induktif-konseptualistik tersusun proposisi pokok komitmen kiai dalam mengintegrasikan budaya Dayak dan budaya pesantren di Pondok Pesantren Hidayatul Insan Fii Ta'limiddin Kota Palangka Raya, sebagai berikut:

1. Kiai mengenal budaya Dayak dengan baik dan berusaha mencari titik temu untuk dapat diintegrasikan dengan budaya pesantren.
2. Kiai sebagai inspirator bagi pengembangan integrasi budaya Dayak dan budaya pesantren seperti integrasi kawasan, pakaian, bahasa dan lain-lain.
3. Kiai mampu menjadi model/teladan bagi seluruh warga pesantren dalam menginternalisasikan budaya Dayak dan budaya pesantren yang integratif.
4. Membangun cabang-cabang Pondok Pesantren Hidayatul Insan di beberapa tempat untuk menyiapkan kader pemimpin umat dengan segmentasi muallaf dan masyarakat pinggiran sungai.
5. Inovatif untuk berubah dan berkembang ke arah kemajuan dan berani mengambil resiko.
6. Kiai mendorong kolaborasi/kerjasama dengan banyak pihak untuk mempromosikan kegiatan integrasi budaya di pesantren dalam rangka membangun kepercayaan masyarakat.
7. Menunjukkan apresiasi bagi keunggulan setiap individu yang berpartisipasi dalam mengintegrasikan budaya dan merayakan prestasi dengan semangat komunitas.
8. Komitmen kiai terhadap integrasi budaya Dayak dan budaya pesantren bersifat progressif-religius, yaitu komitmen yang didasari ajaran agama untuk terus mengembangkan lembaga (pesantren).
9. Komitmen progressif-religius ditandai dengan: 1) kedekatan psikologis dengan organisasi (pesantren), baik karena latar kehidupan, latar belakang pendidikan, cita-cita yang searah dengan visi lembaga, 2) hubungan dengan organisasi, 3) keinginan untuk tetap sebagai bagian dari organisasi, 4) ambisi kuat untuk memajukan organisasi menjadi yang terbaik, dan 5) didasari ajaran agama.





**Bagan 11**  
**Bangunan Konseptual Kepemimpinan Kiai dalam Membangun Komunikasi dan**  
**Komitmen Integrasi Budaya di Pondok Pesantren HI**  
**Kota Palangka Raya**



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Taufiq. 1987. *Islam dan Masyarakat: Pantulan Sejarah Indonesia*. Jakarta: LP3ES.
- Ad-Dumaiji, Abdullah. 2016. *Konsep Kepemimpinan Dalam Islam*. Terjemahan oleh Umar Mujtahid. Jakarta: Ummul Qura.
- Ahmadi. 2020. *Kepemimpinan Pesantren. Kajian Integrasi Budaya Pesantren dan Budaya Dayak di Pondok Pesantren Hidayatul Insan Fii Ta'limiddin Kota Palangka Raya*. Jurnal Darussalam Vol 11. No. 2 (2020), April.
- Al-Ashfahani, Al-Raghib. 1992. *Mufradāt Alfāz al-Qur'ān*. Damsyiq: Dar al-Qalam.
- Al-Banjari, Rachmat, Ramadhani. 2008. *Prophetic Leadership*. Yogyakarta: Diva Press.
- Al-Baqi, Fuad Abd, Muhammad. 1997. *Al-Mu'jam al-Mufahras li al-Fadz al-Qur'an al-Karim*. Beirut: Dar al-Fikr.
- Al-Munawar, Said Agil, Husin. 2002. *Al-Qur'an Membangun Tradisi Kesalehan Hakiki*. Jakarta: Ciputat Press.
- Al-Jawi, Ibnu Umar, Muhammad al-Nawawi. Tanpa Tahun. *Syarh Nasaihul Ibad*. Tanpa Kota: Darul Ahya Indonesia.
- Amstrong, Michael. 1999. *Managing Activities*. London : Institut of Personal and Development.
- Ananta, Aris dkk. 2015. *Demography of Indonesia's Ethnicity*. Institute of Southeast Asian Studies dan BPS-Statitictics Indonesia.
- Antonio, Muhammad, Syafi'i. 2007. *Muhammad saw: The Super Leader Super Manager*. Jakarta: PLM.
- Arifin, Imron. 1993. *Kepemimpinan Kyai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*. Malang: Kalimasahada Press.
- Arifin, Imron dan Muhammad Slamet. 2010. *Kepemimpinan dalam Perubahan Manajemen Pondok Pesantren: Kasus Ponpes Tebuireng Jombang*. Yogyakarta: CV. Aditya Media.
- Aryana, A.A Gde. 2000. *Integrasi dan Ketahanan Kebudayaan dalam Kehidupan Beragama di Bali*. Tesis tidak diterbitkan. Yogyakarta: Program Pascasarjana UGM.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Kalimantan Tengah. *Kalimantan Tengah Dalam Angka 2010*.

- Bafadal, Ibrahim. 2003. *Manajemen Mutu Peningkatan Sekolah Dasar: Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Baharuddin dan Umiarso. 2012. *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori & Praktik*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Bakar, HM, Yunus, Abu. 2007. *Konsep Pemikiran Pendidikan K.H. Imam Zarkasyi dan Implementasinya pada Pondok Pesantren Alumni*. Disertasi. Yogyakarta: Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga.
- Baran, Stanley, J2008. *Pengantar Komunikasi Massa, Melek Media dan Budaya*. Terj. S. Rouli Manalu. Jakarta: Erlangga.
- Basri, Husen, Hasan, dkk. 2011. *Pengajaran Kitab Kuning di Pondok Pesantren*. Jakarta: Pusat Litbang Pendidikan Agama dan Keagamaan Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama.
- Bass, B. M. 1990. *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Basrowi dan Suwandi. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bateson, G. 1988. *Naven*. New York: Cambridge University Press.
- Becker, Thomas, E, Donna M. Randall, dan Carl D Riegel. 1995. "the Multidimensional View of Commitment and the Theory of Reasoned Action: A Comparative Evaluation", *Journal of Management*, Vol. 21, No. 4.
- Bennis, Warren. 1994. *On Becoming a Leader*. New York: Addison.
- Bennis, W.G., & B. Nanus. 1085. *Leader: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.
- Best, John W. 1982. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Terjemahan oleh Sanapiah Faisal dan Mulyadi Guntur Waseso. Surabaya: Usaha Nasional.
- Beirstedt, R. 1950. "An Analysis of Social Power". *American Sociological Review*.
- Bogdan, Robert. C. dan S.K Biklen. 1998. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Aliyn and Bacon, Inc.
- Burgoon, Michael. 1974. *Approaching Speech/Communication*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Bower, D.G. 1976. *Systems of Organization: Management of the Human Resource*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Bruinessen, Martin, Van. 1994. *Pesantren And Kitab Kuning; Maintenance And Continuation Of A Tradition Of Religion learning*, in: Wolfgang Marschall (ed.), *Texts from the islands: Oral and written traditions of Indonesia and the Malay world* [= *Ethnologica Bernensia*, 4], Berne: The University of Berne Institute of Ethnology.

- \_\_\_\_\_. 2015. *Kitab Kuning, Pesantren dan Tarekat*. Yogyakarta: Gading Publishing.
- Bull, Ronald, Alan, Lukens. 1997. *A Peacefull Jihad: Javanese Education and Religion Identity Construction*. Michigan: Arizona State University.
- Burns, J.M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chatman, J and D.F Caldwell. 1994. "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Asseng Person-Organization Fit". *Academy of Management Journal*.
- Covey, R. Stephen, *The 8<sup>th</sup> Habit From Effectiveness to Greatness*, London: Simon & Schuster UK Ltd.
- Creswell, John W. 1994. *Research Design: Qualitative and Quantitative*. London: Sage Publication.
- Curphy and Ginnet Hughes. 2002. *Leadership: Enhancing The Lesson of Experience 4thEd*. McGraw Hill Irwin.
- Danim, Sudarwan. 2008. *Visi Baru Manajemen Sekolah: dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Dhofier, Zamakhsyari. 2015. *Tradisi Pesantren, Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*. Jakarta: LP3ES.
- Dirjen Pendis. 2007. *Statistik Pendidikan Agama dan Keagamaan Tahun Pelajaran 2006-2007*. Jakarta: Dirjen Pendis Depag RI.
- Drucker, F, Peter. 1954. *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- Drath, W.H & Palus, C.J. Making. 1994. *Commun Sense: Leadership as Meaning-Making in a Community of Practice*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Dwijowijoto, Riant, Nugroho. 2004. *Komunikasi Pemerintahan*. Jakarta: Elek Media Komputindo.
- Effendi, Onong, Uchjana. 1986. *Dimensi – dimensi Komunikasi*. Jakarta: PT. Alumni.
- Effendi, Nur. 2015. *Islamic Educational Leadership, Memahami Integrasi Konsep Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Kalimedia.
- Faisal, Sanapiah. 1990. *Penelitian Kualitatif: Dasar-dasar dan Aplikasi*. Malang: YA3.
- Finegan, Joan, E. 2000. "the Impact of Person and Organizational Values on Organizational Commitmen", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 73.
- Firestone, William dan Bruce Wilson. 1985. Using Bureaucratic and Cultural Linkages to Improve Instruction: The Principal's Contribution, *Educational Administration Quarterly*.

- French Jr dan B. Raven. 1962. "The Bases of Social Power". D.Cartwright (Ed.), *Group Dynamics: Research and Theory*, New York: Harper & Row.
- Gary Yukl. 1999. An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *Journal of Leadership Quarterly*.
- Geertz, Clifford. 1960. The Javaanese Kijaji: the Changing Roles of a Cultural Broker. *Comparative Studies in Society and History*, Vol. 2 No. 2 Januari 1960.
- . 2014. *Agama Jawa: Abangan, Santri dan Priyayi dalam Kebudayaan Jawa*. Terjemahan oleh Aswab Mahasin dan Bur Rasuanto. Depok: Komunitas Bambu.
- Graen, G, dan Hui, C. 1996. Managing Changes in Globalizing Business: How to Manage Cross-Cultural Business Partners. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 9, No. 3.
- Hafihuddin, Didin dan Hendri Tanjung. 2003. *Majamenen Syari'ah dalam Praktik* Jakarta: Gema Insani Press.
- Hamid, Abu. 1983. Sistem Pendidikan Madrasah dan Pesantren di Sulawesi Selatan. Dalam Taufik Abdullah (Ed.) *Agama dan Perubahan Sosial*. Jakarta: Rajawali Press.
- Hanson, E Mark. 1996. *Educational Administration and Organizational Behavior*. USA: A Simon & Schuster Company.
- Hariandja, Efendi, Marihot Tua. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompetensasian dan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Hart, M.H. 1978. *The 100: A Ranking of The Most Influential Person in History*. New York.
- Hasan, Sandi, Suwardi. 2016. *Pengantar Cultural Studies: Sejarah, Pendekatan Konseptual & Isu Menuju Studi Budaya Kapitalisme Lanjut*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Heller, Robbert. 1998. *Motivating People*. London: Dorling Kindersley Book.
- Hemphill, J.K., & Coons, A.E. 1957. Development of The Leader Behavior Description Questionnaire", In R.M. Stogdill & A.E. Coons (Eds), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Hersey, Paul dan Kenneth Blanchard. 1977. *Management of Organizational Behavior, Edisi Ketiga*. New York: Engelwod Cliffs.
- Hikmat, 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: CV. Pustaka Setia.

- Horikoshi, Hirohiko. 1987. *Kyai dan Perubahan Sosial*. Terjemahan oleh. Umar Basalim dan Andi Muarly Sunrawa. Jakarta: Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat/P3M.
- Hornby, AS. 1990. *Oxford Edvanced Dictionary of English*. London: Oxford University Press.
- Huxham, C., & Vangen, S. 2000. Leadership in the Shaping and Implementation of Collaboration Agendas: How Things Happen in a (not Quite) Joined-up World. *Academy of Management Journal*.
- House, R.J. 1976. A Theory of Charismatic Leadership”, In J.G. Hunt and L.L Larson (Eds), *Leadership: The Cutting Edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Hoy, Wayne K & Cecil G. Miskel. 1982. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice, (2<sup>nd</sup> ed)*. New York: Random House.
- \_\_\_\_\_. 2014. *Administrasi Pendidikan: Teori, Riset dan Praktik*. Terjemahan oleh Daryatno. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Jacob, T.O. & Jaques, E. 1987. Military Executive Leadership. In K.E. Clark & M.B Clark (Eds). *Measures of Leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Kartono, Kartini. 1990. *Pengantar Metodologi Riset Sosial*. Bandung: Mandar Maju.
- Katz, D & Kahn, R.L. 1978. *The Social Psychology of Organizations (2nd ed)*. New York: John Wiley.
- Keltner, W. Hohn. 1970. *Interpersonal Speech-Communication: Element and Structure*. Belmont California: Wadsworth.
- Kementerian Agama RI. 2010. *Al-Hikmah, Al-Qur'an 20 Baris & Terjemahan 2 Muka*. Jakarta: Mikraj Khazanah Ilmu bekerjasama dengan WALI.
- Kementerian Agama RI. 2014. *Peraturan Menteri Agama RI Nomor 13 Tahun 2014 tentang Pendidikan Keagamaan Islam*.
- Koentjaraningrat. 1974. *Pengantar Antropologi*. Jakarta: Aksara Baru.
- Kouzes, James. M dan Barry Z. Posner. 2012. *The Leadership Challaenge, How to Make Ektraordinary Things Happen in Organizations*. Fifth Edition. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Kotter, J.P. 1990. *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press.
- Lincoln, S. Yvonna and Egon G. Guba. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills California: Sage Publications.
- Luthans, Fred, 2006. *Perilaku Organisasi, Edisi 10*. Terjemahan oleh Vivin Andika Yuwono dkk. Yogyakarta: ANDI.

- Luthans, Fred, et.al. 1987. "Organizational Commitment: Analysis of Antecedents", *Human Relation*, Vol. 40. No. 40.
- Madjid, Nurkholis. 1997. *Bilik-bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*. Jakarta: Paramadina.
- Mangunhardjana, A.M. , SJ. 2004. *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Kanisius.
- Mann, R.S. 1992. Museums, Culture and Integration. dalam Jurnal *Indian Anthropologist* Vol. 22 No. 2 Desember.
- Mardiyah. 2015. *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Aditya Media Publishing.
- Margono, S. 2003. *Metode Penelitian Pendidikan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Mastuhu. 1994. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS.
- Meyer, JP dan N.J. Allen. 1991. "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Reveiw*, Vol. I..
- Hasibuan, Malayu 1991. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung.
- Mcshane dan Von Glinow. 2010. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Milles Mathew B. dan A. Michael Huberman. *Analisis Data Kualitatif*. terj. Tjetjep Rohenal Rohidi. Jakarta: UI Press. 1992.
- Mitchell, T. R. 1997. *Research in Organizational Behavior*. Greenwich: CT: JAI Press.
- Moleon, Lexy, J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Morgan. 1997. *The Image of Organizations*. London: Sage Publication.
- Morrison, Elizabet, Wolfe, 1993. "Longitudinal Study of the Effects Information Seeking on Newcomer Socialization", *Journal of Applied Psycology*.
- Muhammad, Saroni. 2006. *Manajemen Sekolah*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Muhyadi. 1989. *Organisasi, Teori, Struktur dan Proses*. Jakarta: Depdikbud.
- Mulyasa, E. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mustaqim, Abd., 2003. "Menggagas Pesantren Transformatif" dalam Majalah *Aula* No. 09 Tahun XXV, September.
- Nasir, Ridlwan, H.M. 2010. *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.



- Nasution, S. 2003. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Noorazin dan Khalip. 2016. "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, Vol. 6 No. 12.
- Normuslim. 2016. *Kerukunan Umat Beragama Suku Dayak Ngaju*. Palangka Raya: Lembaga Literasi Dayak.
- Northouse, G, Peter. 2013. *Leadership: Theory and Practice, 6<sup>th</sup> edition*. Terjemahan oleh Ati Cahayani. Jakarta: PT. Indeks.
- Paine, Lynn S., 1994. "Managing for Organizational Integrity", *Harvard Business Review*.
- Patton, Quinn, Micahel. 2006. *Metode Evaluasi Kualitatif*. Terjemahan oleh Budi Puspo Priyadi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Peraturan Pemerintah RI Nomor 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan.
- Permadi. 1996. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Pradjarta, Dirdjosandjoto. 1999. *Memelihara Umat: Kiai Pesantren-Kiai Langgar di Jawa*. Yogyakarta: LkiS.
- Qomar, Mujamil. 2005. *Pesantren, dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Jakarta: Erlangga.
- Rahmat, Jalaluddin. 1996. *Islam Aktual*. Jakarta: Mizan.
- \_\_\_\_\_. 2001. *Psikologi Komunikasi*. Bandung Remaja Rosdakarya.
- Rauch, C. F & Behling, O., 1984. "Functionalism: Basis for an Alternate Approach to The Study of Leadership", In J.G. Hunt, D.M. Hosking. C.A. Schriesheim & R. Stewart (Eds), *Leadership and Manager, International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*.
- Reilly, Bernard J, dan Joseph A. Di Angelo, Jr. 1990. "Communication: A Cultural System of Meaning and Value", *Human Relations*.
- Richards, D & Engle, S., 1986. "After the Vision: Suggestions to Corporate Visionaries and Vision Champions", In J.D. Adams (Ed), *Transforming Leadership*, Alexandria, VA: Miles River Press.
- Rizak, Mochamad. 2018. "Peran Pola Komunikasi Antarbudaya dalam Mencegah Konflik Antarkelompok Agama", *Islamic Communication Journal*. Volume 3. Nomor 1.
- Rivai, Vethzal. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

- Riwut, Tjilik. 2003. *Maneser Panatau Tatu Hiang : Menyelami Kekayaan Leluhur*, Nila Riwut. (Ed). Jogjakarta: Pusakalima.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Organizational Behavior*. Mexico: Printice Hall.
- \_\_\_\_\_. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, Stephen P dan Judge Timothy A. 2015. *Perilaku Organisasi*. Terj. Ratna Saraswati dan Febriella Sirait. Jakarta: Salemba Empat.
- Rhodes, Linda, et.al. 2001. "Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86. No. 5.
- Rogers, Everett dan Rekha Agarwala-Rogers. 1976. *Communication in Organizations* New York: The Free Press.
- Rogers, Everett, dan, M Steinfatt. 1999. *Intercultural Communication*. Illinois, Waveland Press, Inc.
- Rost, J.C. 1991. *Leadership for Twenty-Firts Century*. New York: Praeger.
- Ruslan, Rosadi. 2008. *Manajemen Public Relation & Media Komunikasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Salim, Abd. Muin. 2004. *Konsepsi Kekuatan Politik dalam al-Qur'an*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sathe, Vijay. 1982. *Culture and Related Corporate Realistics*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Schein, E.H. 1992. *Organizational Culture and Leadership (2<sup>nd</sup> ed)*, San Fransisco: Jossey-Bass.
- Sereno, K, Kenneth, dan Edward M. Bodaken 1975. *Understanding Human Communication*. Boston: Houghton Mifflin.
- Sergiovanni. T.J. 1987. *The Principalsip: A. Reflective Practice Perspective*. Bonton: Allyn and Bacon Inc.
- Shobirin, E. Najd, 1985. "Perspektif Kepemimpinan dan Manajemen Pesantren" dalam Rahardjo (ed.) *Pergulatan Dunia Pesantren: Membangun Dari Bawah*, Jakarta: P3M.
- Shihab, Quraish. 2005. *Tafsir al-Misbah*. Jakarta: Lentera Hati.
- Siagian, Sondang, P. 1987. *Teknik Menumbuhkan dan Mengembangkan Perilaku Organisasional*. Jakarta: CV. Haji Masagung.
- Soebahar, Abd. Halim. 2013. *Kebijakan Pendidikan Islam dari Ordonansi Guru Sampai UU Sisdiknas*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- \_\_\_\_\_. 2013. *Modernisasi Pesantren Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*. Yogyakarta: LkiS.

- Soetopo, Hendiyat dan Waty Soemanto. 1984. *Kepemimpinan dan Suvervisi Pendidikan*. Jakarta: Bina Aksara.
- Spradley, James, P. 1980. *Participant Observation*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Steenbrink, Karel A. 1974. *Pesantren, Madrasah, Sekolah, Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*. Jakarta: LP3ES.
- Stogdill, Ralp M. 1974. *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*. New York: Free Press.
- Suarez, J. Gerald. 1992. *Three Experts on Quality Management*. Arlington: TQLO Pubication.
- Suharto, Babun. 2011. *Dari Pesantren untuk Umat, Reinventing Eksistensi Pesantren di Era Globalisasi*. Surabaya: Imtiyaz.
- Sukamto. 1999. *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*. Jakarta: LP3ES.
- Sulasman dan Setia Gumilar. 2013. *Teori-teori Kebudayaan, dari Teori hingga Aplikasi*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Sulistryorini. 2009. *Manajemen Pendidikan Islam: Konsep, Strategi dan Aplikasi*. Yogyakarta: Teras.
- Suparjo. 2013. "Komunikasi Interpersonal Kiai-Santri: Studi tentang Keberlangsungan Tradisi Pesantren di Era Modern", Disertasi, Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Terry, George. 2012. *Asas-asas Manajemen*. Terj. Winardi. Bandung: PT. Alumni.
- Tim Penyusun. 2008. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional.
- Ting-Toomey, Stella. 1999. *Communicating Across Cultures*. New York: The Guiford Publication, Inc.
- Ukas, Maman. 1999. *Manajemen Konsep, Prinsip dan Aplikasi*. Bandung: Ossa Promo.
- Undang-undang Sekretariat Negara Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*.
- Undang-undang Sekretariat Negara Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren*.
- Wahab, Abd, HS dan Umiarso. 2011. *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spritual*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Wahid, Abdurrahman. 2010. *Menggerakkan Tradisi Esai-esai Pesantren*. Yogyakarta: LkiS.

- Wahid, Marzuki, 2000. "Pondok Pesantren dan Penguatan Civil Society" dalam Majalah *Aula* No. 02. Tahun XXII, Pebruari.
- Wahidin, Khairul, 2001. "Pembaharuan Pondok Pesantren Masa Orde Baru: Studi Komparatif Mengenai Perubahan Orientasi Pendidikan dan Implikasinya antara Pesantren Bobos dan Pesantren Buntet di Kabupaten Cirebon", Disertasi, Program Pascasarjana IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Wahjosumidjo. 2008. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wart, Van, M. 2003. "Public-Sector Leadership Theory: An Assessment". *Public Administration Review*.
- Webb, Ralph. Jr. 1975. *International Speech Communication: Principles and Practices*. New Jersey: Prectice.
- Weber, Max. 1947. *The Theory of Social and Economic Organization*, A.M. Henderson dan Talcott Parson (trans & ed.). New York: Free Press.
- Whitfield, David, 2004. "Global Leadsrship Competencies", Gonzaga University-Doktoral Program School of Professional Studies, 6<sup>th</sup> Annual Conference November 4 – 7. Washington DC..
- Widjaya, H.A.W. 1986. *Komunikasi dan Hubungan Masyarakat*. Jakarta: Bina Aksara.
- Wilson. 2016. *Relasi Islam – Dayak*. Palangka Raya: Lembaga Literasi Dayak.
- Wisnu, Ur, Dikcy dan Siti Nurhasanah. 2005. *Teori Organisasi, Struktur dan Desain*. Malang: UMM Press..
- Wrong, DH., 1968. "Some Problems in Devining Social Power", *American Journal of Sociology*.
- Yin, Robert K. 1987. *Case Study Research: Design dan Methods*. Baverly Hills: Sage Publications.
- Yukl, Gary, 1999. "An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories", *Journal of Leadership Quarterly*.
- \_\_\_\_\_. 2002. *Leadership Organization*. New Jersey: Prentice Hall.
- Yunus, Lulail, Jamal. 2009. *Leadership Model : Konsep Dasar, Dimensi Kerja dan Gaya Kepemimpinan*. Malang: UIN Malang Press.
- Zakariyya, Faris, Ibn, Abi- al-Husain Ahmad. 1989. *Muʿjam Maqayis al-Lughah*, t.tp: Dar al-Fikr.
- Zaleznik, A., 1977. "Managers and Leaders: Are They Different?" *Harvard Business Review*, May-June.
- Ziemek, Manfred. 1983. *Pesantren dalam Perubahan Sosial*. Terjemahan oleh Butche B Soendojo. Jakarta: P3M.

## BIODATA PENULIS



**Ahmadi**, lahir di Palangka Raya pada tanggal 10 Oktober 1972, Menempuh pendidikan dasar dan menengah di Banjarmasin, tamat SDN tahun 1986, Ponpes Al-Falah tahun 1989, Pondok Modern Darul Hijrah tahun 1992, Ponpes Manba'ul Ulum tahun 1994. Lulus Program Sarjana (S1) pada Jurusan Tarbiyah Program Studi Pendidikan Agama Islam (PAI) IAIN Antasari Banjarmasin tahun 2000. Lulus Program Magister (S2) pada konsentrasi Pendidikan Bahasa Arab (PBA) UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta tahun 2009. Lulus Program Doktor (S3) Manajemen Pendidikan Islam di IAIN Jember Jawa Timur tahun 2020.

Pada tahun akhir tahun 2003 menjadi ASN (formasi dosen) di IAIN Palangka Raya dan mengajar Bahasa Arab. Semenjak berkarier di IAIN Palangka Raya pernah menjabat Sekretaris Pusat Pengembangan Sumber Belajar dan Praktikum, Ketua Prodi Pendidikan Bahasa Arab dan Ketua Jurusan Bahasa di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Palangka Raya, dan Kepala Unit Pengelola Ma'had al-Jami'ah IAIN Palangka Raya tahun 2020. Aktif di organisasi profesi sebagai Ketua IMLA (*Ittihad Mudarris al-Lughah al-Arabiyyah*) Cabang Prov. Kalteng (2015-2019) dan anggota Dewan Pengurus Pusat IMLA Indonesia (2019-2023).

Adapun karya tulis yang pernah dipublikasikan antara lain: Buku Ajar Bahasa Arab (buku), Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pesantren (buku), Metodologi Pembelajaran Bahasa Arab Konvensional hingga Era Digital (buku) *Khasâish al-Lughah al-Arabiyyah wa Musykilâtuhâ* (Jurnal), Transfigurasi "Pesan Kedua" Islam (Refleksi Pemikiran Mahmud Muhammad Taha tentang Epistemologi Hukum Islam (Jurnal), Menjejak Kecerdasan Seksual Nabi Yusuf (Tafsir Semiotis Surat Yusuf ayat 20-35) (Jurnal), Konsep Repetisi Dalam Proses Belajar Mengajar : Kajian Linguistik Tematik dan Kritik Praksis Matan Hadis (Jurnal), Pembelajaran Istima' dan Kalam Melalui Eksplorasi Media Film (Jurnal), Optimalisasi Penggunaan Laboratorium Bahasa dalam

Meningkatkan Pembelajaran Bahasa Arab (Jurnal). Wawasan dan Strategi Alternatif Pembelajaran *Muhadatsah* (Jurnal), *Ta'dil Manahij al-Lughah al-Arabiyyah bi al-Madaris wa al-Jami'at al-Islamiyyah* (Prosiding Seminar Internasional di Padang), *Al-Qiyadah al-Ma'hadiyah: Dirasaat at-Takamul baina al-Tsaqaf al-Ma'hadi wa al-Tsaqaf al-Dayaki* (PICIS), *The Use of Teaching Media in Arabic Language Teaching During Covid-19 Pandemic* (Jurnal), dan tulisan lainnya.